

MERCUR
Fundaţia Cultural-Ştiinţifică

HYPERION
Institutul Român de Studii Transdisciplinare şi Cercetări
în domeniul Ştiinţei Universale



AURELIAN BURCU

COMPORTAMENTUL PROFESIONAL

- etichetă şi comunicare -

Fundaţia Cultural-Ştiinţifică *Mercur*

2002

Oamenii

de succes în acestă lume

sunt aceia care se trezesc

şi caută

circumstanțele pe care le doresc.

Dacă nu le pot găsi,

ei le produc singuri,

fără să stea prea mult pe gânduri.

George Bernard Shaw

CUPRINS

PARTEA I
MANIERELE PROFESIONALE

I. REGULILE DE AUR ÎN COMPORTAMENTUL PROFESIONAL

Principiul cel mai important al bunelor maniere în afaceri este acela *al atentei analizări a intereselor şi sentimentelor celorlalți*. Cu alte cuvinte, trebuie să demonstrezi prin tot ceea ce faci şi spui că ai la fel de multă grijă de persoana de lânga tine ca de tine însuți. Aceasta nu înseamnă să nu fii dur sau practic atunci când este cazul. Nimănui nu îi plac şi nimeni nu îi respectă pe linguşitorii care îşi flatează mereu colegii şi partenerii de afaceri. Este mai corect să demonstrezi, prin felul în care te comporți, că ai un sistem corect de valori personale, bazat pe respectul față de ceilalți şi care se reflectă în tot ceea ce faci. Deci, dacă va trebui să rezolvi un conflict, să pui la punct un subaltern sau să concediezi pe cineva, modul în care o vei face va fi nu numai ferm şi corect, ci şi plin de înțelegere față de problemele lor personale.

În multe cazuri este nevoie de un efort real de voință pentru a-ți înfrânge instinctul natural de a obține avantaje de pe urma unei persoane aflate într-o poziție mai slabă. Dar dacă reuşeşti acest lucru, vei obține nu numai respectul celorlalți, ci şi propria încredere şi respectul față de tine însuți. Deci, dacă gândeşti din punctul de vedere al celuilalt înainte de a acționa, vei obține multe astfel de beneficii valoroase!

Regulile de aur

Dacă arăți, prin felul în care te comporți în afaceri, că ai grijă de sentimentele celorlalți, acest lucru poate fi indicat de “**IMPACT**”, cuvânt care înglobează regulile de aur:

I	ntegritate	acționează onest şi sincer
M	aniere	nu fi niciodată egoist, necioplit sau indisciplinat
P	ersonalitate	comunică propriile valori, atitudini şi opțiuni
A	pariție	prezintă-te întotdeauna în cea mai bună lumină
C	onsiderație	analizează-te din punctul de vedere al celuilalt
T	act	gândeşte înainte de a vorbi.

Integritatea înseamnă să demonstrezi prin ceea ce faci şi spui că eşti o persoană onestă, sinceră şi de încredere. Reputația de persoană integră se câştigă greu şi se pierde foarte uşor. Despre multe afaceri nu s-ar mai fi vorbit dacă nu ar fi existat prezumția de integritate a persoanelor respective. Integritatea este testată atunci când o persoană sau compania sa este provocată sau tentată să acționeze mai puțin onest. O regulă de aur a comportamentului în afaceri este aceea că integritatea ta trebuie să fie deasupra oricărei îndoieli, căci nu vei putea ascunde în nici un fel lipsa acesteia.

Manierele sunt acele tipare de comportament care îi indică persoanei cu care ai de-a face dacă se poate baza pe tine, că vei acționa corect şi obiectiv atunci când face afaceri cu tine. Dacă respectiva

persoană crede că eşti un necioplit, egoist sau indisciplinat, relația voastră este puțin probabil că va prospera. În mod similar, dacă vorbeşti sau acționezi într-un mod rasist sau sexist sau dacă dai dovadă de lipsă de loialitate față de compania ta sau față de colegii tăi, atunci manierele tale vor fi considerate inacceptabile. Dar a evita aspectele negative înseamnă a rezolva numai pe jumătate problema. Bunele maniere înseamnă, adesea, să acționezi eficient pentru a-l face pe celălalt să se simtă bine în cadrul relației voastre. O bună parte din carte este dedicată acestei reguli de aur.

Propria ta **personalitate** reprezintă ceea ce numai tu poți oferi afacerii în care eşti implicat. Trebuie să urmăreşti mereu să faci totul pentru ca felul în care te comporți să îți ofere cea mai bună şansă pentru aprecierea calităților tale. De exemplu, poți fi pasionat de afaceri, dar nu trebuie să fii sentimental; poți fi ireverențios, dar nu trebuie să fii lipsit de loialitate; poți fi amuzant, dar nu libertin în exprimare şi poți să fii strălucitor, dar nu plictisitor. Nu trebuie ca prin lipsa de considerație față de ceilalți, prin acțiuni negândite sau lipsite de tact, prin nerespectarea cutumelor vieții de afaceri să fii catalogat drept deplasat.

Apariția (înfățişarea) poate nu este cea mai bună calitate a ta, dar nu trebuie niciodată să fie un defect! Dacă eşti bine îngrijit, te îmbraci cu haine adecvate, stai în picioare sau aşezat într-o poziție corectă şi te îngrijeşti din punct de vedere fizic, toate acestea vor constitui elemente-cheie în formarea şi păstrarea unei bune impresii în fața partenerilor de afacere. Cu toții reacționăm, fie numai subconştient, la modul în care arată oamneii cu care avem de-a face. Nu lăsa înfățişarea să te dezavantajeze!

Consideraţia faţă de ceilalţi este principiul fundamental care subliniază toate bunele maniere în afaceri. Negociatorii de succes întotdeauna repetă acţiunile probabile ale omologilor lor înainte de a-i întâlni. Obiectivul este simplu: să fii gata să răspunzi noilor iniţiative atunci când apar. La fel, omul de afaceri care şi-a imaginat dinainte posibila reacţie a persoanei pe care urmează s-o întâlnească, căreia trebuie sa-i scrie sau sa-i telefoneze poate imediat să trateze cu ea cu mai multă grijă şi sensibilitate.

Tactul este ultima, dar nu şi cea din urmă regulă de aur, deoarece el trebuie să fie un fel de "paznic" , care ne protejează de cuvinte şi acţiuni negândite. Toţi oamenii de afaceri cunosc tentaţia de a reacţiona imediat la o provocare sau de a obţine un avantaj întrezărit, dar şi regretele care apar atunci când suntem călăuziţi de impuls. Tactul nu înseamnă doar să punem problemele neplăcute într-o manieră acceptabilă. Acesta implică analizarea atentă a intereselor celorlalţi şi abia apoi alegerea celei mai acceptabile forme de exprimare. Ceea ce trebuie să subînţelegi din această regulă de aur este că, atunci când ai dubii, nu trebuie să spui nimic!

II. COMPORTAMENTUL ÎN RELAȚIILE CU OAMENII

Cea mai bună demonstrație pentru felul în care stăpâneşti manierele în afaceri este contactul direct cu oamenii. Ei pot să evalueze întreaga ta persoană – felul în care te îmbraci, ținuta, expresia facială, şi felul în care vorbeşti – ceea ce nu e posibil atunci când vorbesc cu tine la telefon sau când tratați prin corespondență.

Nu e nevoie să te comporți întotdeauna în cel mai bun mod cu putință, ci ar trebui ca mereu să poți adopta, cu uşurință şi încrezător, cea mai indicată manieră pentru persoana (sau persoanele) cu care ai de-a face în momentul respectiv. Dacă eşti întotdeauna în largul tău, ştiind cum să te comporți, încrederea şi respectul lor pentru tine vor creşte nemăsurat. În acest capitol examinăm *regulile bunelor maniere* care se aplică în cele mai obişnuite întâlniri de afaceri.

Prima întâlnire

Înainte de sosirea ta

Îmbracă-te corespunzător pentru ocazia respectivă. Posibilitățile variază de la elegant oficial (costum de afaceri şi echivalentul la femei), pentru majoritatea oamenilor de afaceri, la elegant neoficial (cămăşi bine croite, pantaloni lungi şi jachete pentru bărbați şi îmbrăcăminte neoficială pentru femei), pentru cei din mediul artistic, angajații în mass-media şi alte medii asemănătoare. Atunci când nu eşti sigur, îmbracă-te întotdeauna mai oficial decât ar putea fi cazul. Hainele trebuie să-ți fie bine călcate, iar pantofii curați. Lasă-ți hainele să-ți exprime personalitatea, dar ține minte că te îmbraci în aşa fel încât şi persoana pe care o întâlneşti să se simtă în largul ei – nu o faci numai pentru tine.

Află ce poţi despre *persoana pe care o întâlneşti*, în special despre punctele de vedere sau interesele importante pe care le are. A şti ce subiecte se vor dovedi probabil acceptabile (sau inacceptabile) în conversaţie este un ajutor nepreţuit pentru a avea o întânire fructuoasă. Această nevoie de a pregăti întâlnirea se extinde, bineînţeles, la subiectul întâlnirii şi la contextul relevant. Este lipsit de maniere să vii lipsit de pregătire la o întâlnire aranjată din timp. Nu numai că iroseşti timpul persoanei pe care o întâlneşti, dar laşi o impresie foarte proastă despre tine însuţi şi despre compania ta.

Când eşti primit la o altă companie

Soseşte la timp la întâlnire. Fii politicos cu şefa de cabinet (zâmbeşte întotdeauna şi spune "Bună dimineaţa") şi ai răbdare dacă sunt ocupaţi la sosirea ta. Spune numele tău şi pe al persoanei căreі îi faci vizita şi specifică în mod clar că ai o întâlnire. Dacă ai venit cu mai mult de zece minute mai devreme, sugerează-i şefei de cabinet să nu îţi anunţe imediat sosirea. (Unele persoane cred că este stâjenitor să ţii vizitatorii în zonele de primire mai mult de câteva minute, iar sosirea ta timpurie s-ar putea să fie nepotrivită pentru ei.)

Şefa de cabinet ar trebui să-ţi ofere răcoritoare, dacă trebuie să aştepţi, dar nu îţi lua ceaşca cu tine atunci când eşti condus în biroul gazdei tale (dacă nu pentru alt motiv, măcar pentru că este dificil să strângi mâna gazdei având o servietă într-o mână şi o ceaşcă de cafea în cealaltă!) O vizită la toaletă înaintea întâlnirii îţi va da, de asemenea, ocazia să te asiguri că părul îţi este bine pieptănat, că nodul de la cravată îţi este în regulă ş.a.m.d.

Dacă şefa de cabinet nu este prea ocupată, o conversaţie plăcută îţi va oferi adesea informaţii folositoare în legătură cu afacerile gazdei

tale, la care poţi să faci referire în cursul întâlnirii. Atunci când eşti condus în biroul gazdei tale de către şefa de cabinet sau de către secretară, este politicos să schimbi câteva amabilităţi adecvate, (vremea, de cât timp lucrează la firmă şi vacanţele sunt subiecte la îndemână) pentru a evita un hiatus neplăcut între zona de primire şi birou.

Dacă nu cunoşti biroul, este perfect manierat ca şefa de cabinet sau secretara să îl conducă pe vizitator la culoare şi la lift. De regulă, şefa de cabinet sau secretara te anunţă atunci când intri în biroul gazdei. Dacă ea nu îţi spune numele, fă-o tu, imediat ce intri în cameră.

Prezentările

Este un gest amabil din partea gazdei tale, fie că este bărbat sau femeie, să se ridice în picioare pentru a te saluta, indiferent de funcţia pe care o ocupi. Ceilalţi colegi bărbaţi care se află eventual în birou trebuie, de asemenea, să se ridice în picioare, în timp ce, de regulă, colegele continuă să rămână aşezate. Strângerea de mână este forma de salut recunoscută universal şi ea trebuie să îţi fie oferită în acelaşi timp de gazda ta. *Strângerea de mână* trebuie făcută cu fermitate, dar fără a exagera, arborând *un zâmbet* şi *uitându-te în ochii lui.* Strângerea de mână trebuie oferită în acelaşi timp de tine şi de gazda ta. Trebuie să saluţi în acelaşi mod pe toate celelalte persoane aflate în încăpere, pe rând, pe măsură ce gazda ta ţi le prezintă. Dacă gazda sau colegii nu îţi oferă obişnuita strângere de mână, nu trebuie să insişti.

Nu te aşeza până nu te invită gazda să o faci – dacă nu o face, întreabă polticos dacă poţi să te aşezi. Această amabilitate trebuie respectată chiar dacă ocupi o funcţie mult mai importantă decât persoana pe care o vizitezi. Unii bărbaţi care joacă rolul de gazdă le

ajută pe femeile care le sunt oaspete să se aşeze, dar această practică dispare rapid (cu excepția banchetelor), deoarece multe femei găsesc acest gest mult prea protector (ceea ce este de înțeles).

Este datoria gazdei *să te prezinte tuturor colegilor* care se află cu el (şi viceversa, dacă eşti însoțit de un coleg mai mic în funcție), dându-le nu numai numele, dar şi posturile ocupate şi alte ocupații relevante. Este de datoria ei să te facă să te simți în largul tău şi este manierat să îți ofere răcoritoare la începutul întâlnirii, indiferent de momentul zilei. De regulă, această ofertă se acceptă, dar nu este nimic rău în a declina politicos invitația.

Cărțile de vizită

Trebuie să analizezi cu atenție dacă să îți oferi sau nu cartea de vizită la începutul vizitei. În schimb, trebuie să răspunzi întotdeauna dacă gazda începe întâlnirea oferindu-ți-o pe a sa. Dacă cele două organizații pe care le reprezentați se cunosc bine, chiar dacă nu ți-ai întâlnit gazda până acum, probabil că este cel mai bine să îți oferi cartea de vizită la sfârşitul întâlnirii, când, de exemplu, sunt discutate acțiunile viitoare. Dacă gazda nu îți cunoaşte firma sau doreşti să faci cunoscute acreditările sau funcția pe care o ocupi, atunci este mai bine să îi oferi cartea de vizită la începutul întâlnirii. Schimbul cărților de vizită întrerupe cursivitatea întâlnirii, deoarece protagoniştii vor dori să le citească, nu să vorbească, aşa că, dacă ai îndoieli, este mai bine să laşi aceasta pentru sfârşitul întâlnirii.

Familiaritatea

Dacă de ambele părți sunt prezente mai multe persoane, de regulă persoana mai mare în funcție ia inițiative, invitându-l pe colegul mai mic în funcție să îşi aducă contribuția dacă este necesar, cel puțin până

când se sparge gheața. Trebuie să începi întotdeauna adoptând *un stil oficial de întâlnire*, precum “Dle Jones” (sau “Sir”, dacă ai impresia că funcția celuilalt o cere – dar ține minte că anumite persoane găsesc iritantă şi slugarnică o asemenea adresare). Aşteaptă să fii invitat să foloseşti prenumele. Chiar dacă colegul tău mai mare în funcție este tratat în acest fel, nu presupune că ți se aplică acelaşi tratament până când acest lucru nu este clar. Dacă tu eşti persoana mai mare în funcție, ține minte să îl atragi pe colegul tău în conversație ori de câte ori este cazul şi să îl tratezi manierat. Nu îți adresa niciodată remarcile unei singure persoane, dacă sunt impliate mai multe. Asigură-te că ai un contact vizual direct cu fiecare persoană din timp în timp (prin acest tip de contact oamneii evaluează în mod subconştient sinceritatea şi integritatea).

Nu îți da jos jacheta şi nu îți slăbi nodul de la cravată decât dacă gazda a făcut deja acest lucru sau te invită să procedezi astfel. Dacă te-ai simți mai comod în cămaşă, cere în mod politicos permisiunea gazdei. Asigură-te că nu îi ceri permisiunea după ce ți-ai dat deja pe jumătate jos haina (făcând astfel stânjenitor pentru gazdă să mai spună “Nu”). Dacă este foarte cald, atunci mai bine fără cravată decât cu ea desfăcută până la jumătatea cămăşii. Familiaritatea şi uşurința în conversație decurg natural din *încrederea reciprocă*, care se bazează pe claritatea gândirii şi a vorbirii şi pe o ascultare atentă. Trebuie să arăți că eşti atent şi interesat de ceea ce are de spus gazda ta, că urmăreşti aspectele-cheie legate de lucrurile pe care le prețuieşte. Răspunde pe scurt şi inteligent atunci când este cazul. Dacă împărtăşeşti în mod clar interesele şi preocupările *lui*, vei vedea că o familiaritate confortabilă va apărea rapid.

Este o dovadă de bune maniere şi totodată înțelept să îți *controlezi emoțiile* în cursul întâlnirilor directe, evitând ieşirile de mânie, dezamăgire sau frustrare. Păstrarea sângelui rece, indiferent de provocări, este o virtute şi nu ar trebui niciodată să îți uiți bunele maniere în afaceri, chiar dacă întâlnirea se dovedeşte un dezastru de la început până la sfârşit.

Trecerea la subiect

La primele întâlniri, cele două părți doresc să evalueze ce fel de persoană este cealaltă, înainte de a trece la afaceri. Aceasta se face cel mai bine folosind subiecte neutre, introduse de tine sau de gazda ta atunci când vă întâlniți prima dată. Poți, de exemplu, să vorbeşti despre drumul până la locul întâlnirii sau să te referi la o cunoştință care a lucrat pentru firma gazdei, să admiri sediul sau produsele firmei – posibilitățile sunt nelimitate. Comentariile pe care le faci trebuie să fie întotdeauna interesante, concise, fără controverse şi oferindu-i gazdei posibilitatea de a răspunde. Nu folosi niciodată această perioadă de tatonare pentru a te lăuda pe tine.

Dacă gazda ta preferă să treacă imediat la afaceri, trebuie să te conformezi. Nu spune bancuri şi nu vorbi despre familia ta decât dacă eşti invitat să o faci. Ține minte că gazda ta are, probabil, şi alte vizite. Dacă tu eşti gazda, este politicos să îi indici vizitatorului la începutul întâlnirii ora la care ai următorul angajament. Aceasta evită încheierea întâlnirii într-un mod stânjenitor, uitându-te la ceas, grăbindu-te să pleci sau trebuind să tratezi superficial , în ultimele cinci minute, trei sferturi din subiect.

Fumatul

În zilele noastre, fumatul este aproape pretutindeni privit ca un *comportament antisocial* în birouri şi trebuie să se fumeze numai la invitația explicită a gazdei tale. Dacă întrebi "Vă deranjează dacă fumez?", ți se va răspunde aproape întotdeauna, din politețe, "Bineînțeles că nu". Căutarea unei scrumiere indică, de regulă, faptul că fumatul a devenit un lucru neobişnuit. Oricum, răul este făcut în momentul în care ți-ai aprins țigarea. Comportamentul tău va fi clasificat drept nemanierat. Chiar dacă gazda ta fumează, este politicos să nu fumezi dacă sunt prezenți şi alți nefumători.

Luarea de notițe

Trebuie întotdeauna *să ceri gazdei tale permisiunea* de a lua notițe în cursul unei întâlniri. Nu trebuie să îți postezi carnetul pe birou la începutul întâlnirii (sau să invadezi spațiul biroului gazdei prin alte mijloace), ci aşteaptă până când ți se dă permisiunea de a lua notițe. Înregistrarea unei conversații o va face aproape sigur artificială şi va ucide toata spontaneitatea – ea trebuie cerută numai în cazuri rare, când este necesară înregistrarea cuvânt cu cuvânt.

Plecarea

La sfârşitul întâlnirii, este important să repeți amabilitățile de la început. Strângerea de mână, zâmbetul şi contactul vizual trebuie toate să cimenteze legătura care s-a dezvoltat în cursul discuțieie voastre. Dacă gazda ta îşi va aminti de respectul pe care i l-ai arătat pentru persoana şi cerințele sale, de uşurința şi felul plăcut în care te-ai comportat, atunci poți să fii sigur că ai lăsat *o bună impresie*. Dacă ai vorbit prea mult despre tine însuți şi i-ai ignorat obiceiurile, te poți aştepta la un rezultat mai puțin plăcut.

III. COMUNICAREA ŞI RELAŢIILE CU CEILALŢI

1. Reguli generale privind conversaţia

Mulţi oameni se cred aşi ai conversaţiei pentru că vorbesc mult. Se înşeală.

În realitate, o persoană care ştie să converseze trebuie să asculte tot pe cât vorbeşte sau poate chiar mai mult. Forţa reală a unei asemenea persoane constă în abilitatea ei de a-i atrage pe ceilalţi în discuţie. Toate acestea se înscriu în definiţia de comunicare verbală. Unul dintre cele mai eficiente instrumente profesionale. Pe scurt, arta conversaţiei şi de afaceri înseamnă să ştii ce să spui şi când. De asemenea, ea include priceperea de a înţelege când trebuie să stai să asculţi. Şi tu poţi să-ţi dezvolţi aceste deprinderi profesionale.

Cum să începi şi să susţii o conversaţie

Ai fost vreodată obligat să participi la o recepţie la care nu cunoşteai pe nimeni?

Când te apropiai de cineva, sau când cineva te aborda, despre ce vorbeaţi?

Chiar dacă-ţi vine greu să crezi, este destul de simplu să începi şi să susţii o conversaţie. Secretul este să asculţi mai mult decât vorbeşti. Este important să ştii ce să întrebi şi tot atât de important este să ştii cum să întrebi. O cale sigură de a-i face pe cei din jur să-ţi vorbească este să le pui întrebări cu răspunsuri deschise. Dacă, de exemplu, de-abia ai întâlnit pe cineva, nu-l întreba ceva de genul “Sunteţi unul din clienţii lui Bill Jones?”. Este o întrebare care duce la o fundătură: omul

nu prea are ce să-ți răspundă în afară de “da” sau “nu”. Foloseşte mai bine un interogativ – Cine? Ce? Când? Unde? De ce? Cum? De exemplu: “Cum vi se pare Bill Jones?”. Aceste soi de întrebări ar trebui să-ți aducă un răspuns cu ceva detalii, deschizând astfel uşa către conversație.

Pe cât este de important felul în care pui întrebările şi îți alegi cuvintele, este tot atât de crucial să te arăți sincer interesat în ceea ce întrebi şi în răspunsul primit. Decât să încerci să te prefaci, mai bine străduieşte-te să îți dezvolți un interes sincer față de ceilalți. Toată lumea ştie că poți să-l simți pe prefăcut de la o poştă.

Cum să fii perceput ca un bun ascultător

Folosirea întrebărilor este numai începutul, atunci când vrei să înfiripezi o conversație. Cealaltă parte a unei conversații sănătoase şi productive constă în a-l face să înțeleagă pe interlocutor că îl asculți cu adevărat.

În afară de a ciuli urechile şi a lăsa deoparte alte preocupări, mai sunt câteva metode garantate care te pot ajuta să îți dezvolți capacitățile de ascultător.

- ***Numără până la doi.*** N-ai început niciodată să vorbeşti înainte ca interlocutorul tău să fi terminat de vorbit? O metodă eficientă, prin care te poți feri de o coliziune în conversație, este să numeri până la doi după ce persoana a terminat de vorbit.

- ***Găseşte aceeaşi lungime de undă.*** Învață să identifici oamenii ca auditivi, vizuali sau senzitivi şi apoi comunică în propriul lor limbaj. O persoană auditivă, de exemplu, îşi va pune întotdeauna în încăpere un

fond muzical şi va folosi adesea cuvinte ca sunete, vorbeşte, spune şi ton. Or persoana vizuală comunică cel mai bine cu ajutorul hărţilor, planurilor şi altor auxiliare vizuale, şi îşi împestriţează vocabularul cu cuvinte ca zăreşte, uite, imaginează-ţi, observă, vizionează şi vezi. O persoană senzitivă, căreia adeseori îi place să jongleze cu mai multe îndatoriri deodată, foloseşte cuvinte ca simţi, înţelegi, îţi place. Ţine seamă de aceste indicaţii şi învaţă să vorbeşti fiecare limbaj.

Parafrazează . O cale sigură de a-i face pe ceilalţi să înţeleagă că ai auzit ce au spus este să parafrazezi. Dacă te afli în acelaşi timp pe aceeaşi lungime de undă, vei fi realmente perceput ca un bun ascultător.

Dacă poţi să-l identifici pe interlocutor ca făcând parte din categoria auditivilor, de exemplu, parafrazează ceea ce-ţi spune, spunând la rândul tău: "Sunt la fel ca…" sau "Am auzit că ai spus ca…". Dacă identifici persoana cu care vorbeşti ca fiind un vizual, parafrazează ceea ce ţi.a spuscu cuvinte ca: "văd că…" sau "apare ca şi…". În sfârşit, dacă reuşeşti să-ţi identifici interlocutorul ca fiind un senzitiv, parafrazează ce ţi-a spus folosind termeni ca: "înţeleg că…" ori "Simt că…"

Unul din avantajele acestui mod de ascultare cu continuare este acela că persoana cu care vorbeşti probabil că va fi şi ea mai atentă la ceea ce spui tu.

Conversaţii mărunte, medii şi amănunţite

Situaţii diferite generează niveluri diferite de conversaţie.

Conversaţia măruntă. Este o conversaţie simplă despre întâmplările de zi cu zi: vreme, sporturi, lucruri din imediata vecinătate etc.

Avantajul de a avea o conversaţie măruntă este acela că oricine poate să participe la ea. Astfel încât, atunci când stabileşti o legătură cu cineva, începe cu conversaţia măruntă.

Conversaţia medie. Conservaţia medie se bazează pe informaţii specifice unui grup. De exemplu, două persoane pot avea o conversaţie discutând despre compania pe care o reprezintă. Deşi ceilalţi de la masa lor poate cunosc compania despre care discută, nu ştiu îndeajuns pentru a participa la conversaţia lor.

Conversaţia amănunţită. Conversaţia amănunţită se axează pe informaţii foarte specifice. De exemplu, să zicem că şase persoane lucrează pentru aceeaşi companie – trei la vânzări şi trei la contabilitate. Dacă cei trei de la vânzări încep să discute despre vânzările lor lunare, sau cei trei de la contabilitate încep să vorbească despre un nou program de contabilitate pe calculator, atunci fiecare grup este angajat într-o conversaţie amănunţită. Ei fac o conversaţie care poate fi înţeleasă sau poate interesa numai un număr limitat de persoane.

Când să nu vorbeşti

Când eşti angajat într-o conversaţie, o regulă bună de urmat este aceea de a vorbi despre tine şi despre munca ta numai atunci când cineva te întreabă despre asta. Dacă nu ştii nimic despre subiectul discutat (poate că cineva face o conversaţie medie sa amănunţită), rămâi tăcut.

Cum să participi la o conversaţie fără să vorbeşti

Chiar dacă ţi se pare greu de crezut, poţi să participi la o conversaţie fără să spui absolut nimic. Trebuie numai să-ţi păstrezi rolul de ascultător activ. Foloseşte-ţi limbajul trupului. Menţine contactul

vizual. Zâmbeşte. Dă aprobator din cap. Vei fi un participant bine venit la conversaţie fără să deschizi gura.

Lasă gesturile să vorbească pentru tine

Limbajul trupului şi receptivitatea sunt de o importanţă vitală pentru menţinerea unui dialog animat şi interesant. Când participi la o conversaţie, asigurăte că dai impresia unei atitudini pozitive şi amicale. Zâmbeşte. Dă mâna cu cei de faţă. Menţine contactul vizual. Dă aprobator din cap şi păstrează-ţi mintea deschisă – chiar dacă nu te interesează din cale-afară persoana cu care discuţi, păstrează-ţi mintea deschisă în perspectiva unor posibile relaţii viitoare. Este o metodă bună, care te ajută să-ţi dezvolţi reţeaua relaţiilor profesionale. Niciodată nu ştii când te vei întâlni din nou cu persoana respectivă.

Cum să rămâi stăpân pe conversaţie

- Fii deschis şi prietenos.
- Asuma-ţi riscuri.
- Salută primul.
- Fii sincer interesant de oameni. Se vor simţi flataţi şi vor fi interesaţi de tine.
- Fii deschis ideilor noi.
- Acceptă oamenii aşa cum sunt.

Toate aceste nimicuri te aduc la nivelul competitiv în conversaţie şi în viaţă. Străduieşte-te să-ţi dezvolţi aceste atribute. N-ai nimic de pierdut şi ai totul de câştigat.

Cum să schimbi subiectul cu tact

Te-ai simțit vreodată blocat într-o conversație şi n-ai ştiut cum să ieşi din ea? Poate că ai continuat să asculți cu o ureche, în timp ce de-abia aşteptai o pauză în dialog (sau în monolog) ca să poți schimba subiectul.

Când te afli într-o asemenea situație, orice ai face fă cu tact. Dacă, de exemplu, vrei să schimbi subiectul, foloseşte forme de racord cum ar fi:

"Am auzit că ați spus mai devreme că…"

"Se pare că ştiți o mulțime de lucruri despre…"

Dacă vrei să găseşti o portiță de scăpare, încearcă să spui:

"Înainte ca această întrevedere să ia sfârşit, aş vrea…"

Oricum ai sfârşi conversația sau ai schimba subiectul fereşte-te să fi agresiv sau să insulți pe cineva.

2. Cum să ne exprimăm

Este firesc să amintim, referitor la conversație, câteva reguli privind limbajul pe care îl folosim.

Conversația este o excelentă şcoală de retorici. Unde am putea să ne familiarizăm mai bine cu "arta vorbirii" decât într-un cerc de persoane cultivate? Şi asculți cu atenție ce se spune, şi te străduieşti să foloseşti un limbaj ales, analizându-te cu simț critic, este cel mai bun mijloc de a-ți îmbunătăți vocabularul şi a-ți lărgi posibilitățile de exprimare. Zi de zi întâlnim persoane care nu sunt capabile să finalizeze o idee. Negăsind cuvintele potrivite, ele lasă frazele neterminate; adesea, povestirile lor sunt de neînțeles. Exemplul clasic prin care psihologii

demonstrează dificultatea de a te exprima fără a recurge la semne este cel al scării în spirală pe care trebuie să o defineşti în puţine cuvinte. Din o sută de persoane cărora le-am pune întrebarea, abia zece ar reuşi să răspundă fără să schiţeze în aer un tirbuşon ascendent!

Exista pe vremuri un joc de societate pe cât de distractiv, pe atât de instructiv. El consta în alegerea de către gazdă sau invitaţi a unor grupe de cuvinte, de pildă cinci substantive comune, cinci noţiuni abstracte şi cinci cuvinte rare, cărora participanţii trebuiau să le dea definiţii corecte.

Plecând de la "covor", "sifon", "salată", "floare", "melc", trecând prin încercarea de a defini metempsihoza, parapsihologia, iubirea, hobby-ul, charisma şi ajungând la "broccoli", "andivă", "bubuin","haşiş", "trufă", jocul poate deveni pasionant. Rar vor putea fi evitate definiţiile de genul: Iubirea este când…Din păcate, acest autentic exerciţiu intelectual a fost înlocuit cu altul care-i invita pe cei ptezenţi să se exprime prin semne, să mimeze un cuvânt. "Mima", cum este numit jocul, se practică azi în toate taberele de copii, pe culoarele şcolilor şi la petreceri, dar rămâne doar un mijloc de distracţie, lipsit de elementul instructiv – îmbogăţirea vocabularului.

Ticurile verbale

Am observat că din cauza unui vocabular sărac, demn al lipsei de cultură, majoritatea oamenilor lasă baltă o discuţie abia începută sau se refugiază în expresii de o mare banalitate, cum ar fi: "E foarte adevărat.", "Aşa e viaţa", "Aşa e lumea". Pe de altă parte, trebuie să ne ferim şi să folosim în permanent expresii ca: "Pe cuvânt de onoare!", "Pe cuvântul meu!", "Fantastic!", "Formidabil!", "Nemaiauzit!",

crezând că ele dau greutate spuselor noastre. Larg răspândite sunt şi aceste adevărate ticuri verbale: “Nu ştiu cum să îți spun”, “Ce să-ți povestesc”, “Adică… n-am înțeles”; să recunoaştem că ele au devenit reprezentative pentru o largă categorie de oameni care, dacă ar renunța la ele, ar constata că n-ar mai avea nimic de spus. Dar cel mai obositor este felul în care unii îşi termină (sau îşi încep) toate frazele cu: “Asta este”, “Nu e aşa?”, “Ştiți?”, “Ce să-i faci?”, “Mă rog”, “În sfârşit”, “Auzi?”, “Înțelegi”, mai ales la telefon. În general, aceste formule fie sunt agresive, fie cer o aprobare, dar cel mai des nu au nici un sens, sunt vorbe goale. Ele rănesc pur şi simplu auzul, ca zgomotul acului pe o veche placă de patefon. Să recunoaştem că ne plictiseşte de moarte o discuție cu fraze de tipul: “Duminica trecută am mers la ginerele meu, nu e aşa? Ne-a dus cu maşina, mă rog…Şi ce s-a întâmplat, ştii? Timpul s-a stricat, ce să-i faci! Cu maşina noastră, o Dacie, înțelegi? Când ai o duminică liberă, nu ştiu cum să-ți spun…”.

La frontiera dintre nepolitețe şi sărăcia mentală se plasează răspunsurile stereotipe, şi ele ticuri verbale, de genul: “Da, natural!”, “Este absolut clar!”, “Exact!”, “Corect!”, “Nici o legătură’”, “ Total exclus!”. Cu un brutal “Nu mă interesează” îți taie vorba, când spui şi tu ceva, pisălogul care te-a silit să asculți o lungă relatare despre starea sănătății unei persoane pe care o cunoşti vag. În ambele cazuri eşti îndreptățit să te simți ofensat. Este de dorit să ne cizelăm purtarea şi vocabularul, făcând efortul de a ne debarasa de acest balast lingvistic care ne poate plasa în categoria oamenilor prost crescuți.

Vorbitul în limbi străine

Să nu vorbim când suntem într-o societate într-o limbă pe care nu o înțelege toată lumea. E o lipsă de politețe să vorbeşti cu un prieten în

franceză, de exemplu, când toți știu că prietenul tău vorbeşte româneşte foarte bine. În plus, putem avea surprize căci e posibil ca cineva din asitență să fi învățat limba respectivă pe genunchii bunicii şi să înțeleagă perfect observația neplăcută pe care ai făcut-o la adresa lui. Trebuie să renunțăm la acest obicei prost, ca şi la semnele conspirative – vorbitul la ureche, clipitul semnificativ din ochi, la gesturile cu mâna pe care le credem discrete, într-un cuvânt, la tot ce exclude din conversație pe ceilalți.

Sensul cuvintelor

Un loc special îl ocupă aici folosirea incorectă a limbii, fie din ignoranță, fie din neglijență.

Pentru un om mai puțin instruit sau pentru un autodidact, dacă sunt conştienți de handicapul lor, soluția de a nu se face de râs e foarte simplă – ocolesc cuvintele de a căror semnificație şi pronunție nu sunt siguri. Ideal ar fi să se lămurească pe loc, întrebând, sau consultând mai târziu, când ajung acasă, un dicționar. Nu este deloc degradant să întrebi: "Ce se înțelege prin fezabil?", "Ce este o lipotimie?", sau să recunoşti: "Nu-mi este limpede termenul de lobby".

Foarte multe cuvinte seamănă între ele, deosebindu-se doar printr-o singură literă sau doar prin accent. De cele mai multe ori, ele desemnează noțiuni fără nici o legătură între ele. Vorbitorul mai puțin instruit este tentat să utilizeze termenul care îi sugerează ceva cunoscut. Pristanda spune "renumerație mică" pentru că se gândeşte la numărul banilor. Dar azi, nu numai pe vremea lui Caragiale, oamenii vorbesc incorect, şi încă oameni cu pretenții. Se foloseşte greşit "teste" pentru "taste", "neutralizare" pentru "naturalizare", "pragmatism" pentru

"prognatism", "anulie" pentru "bulimie" etc. Nu putem atribui un sens fantezist unui cuvânt numai pentru că nu îi cunoaştem sensul adevărat. Chiar dacă aveţi imaginaţia bogată, prinţesa morganatică nu e totuna, cum credeaţi, cu Fata Morgana…

Grija faţă de ceilalţi

Lipsa de tact

În orice ocazie şi în orice conversaţie, trebuie să îţi cunoşti locul. Dacă invitatul de onoare atrage atenţia asupra lui, acest lucru este normal. Dar dacă un invitat insignifiant acaparează intenţionat întreaga conversaţie, atrage toate privirile spre el, într-un cuvânt se doreşte punctul de atracţie, el dă dovadă de o evidentă lipsă de tact. Să îţi spui în gura mare necazurile familiale sau intime în faţa unei adunări întâmplătoare sau să fii agresiv faţă de ceilalţi invitaţi constituie gafe de neiertat.

Să critici, să vrei să corectezi pe loc micile manii ale celorlalţi sunt manifestări de om mărginit. Poţi foarte bine să te abţii de la a face unui filatelist remarci dispreţuitoare la adresa micilor pătrăţele de hârtie colorată, să renunţi la a ţine unui fumător o conferinţă asupra pericolelor tutunului, iar unui superstiţios un discurs despre succcesele atle obţinute într-o vineri, pe data de 13.

Comisioanele. Nu-i încărca pe toţi cei întâlniţi cu nenumărate salutări pentru tot felul de cunoştinţe comune, pentru că asta înseamnă, fie că vrei să îţi etalezi relaţiile, fie că îl iei pe interlocutor drept un simplu mesager. Să fim prudenţi în acest domeniu, căci există încă mulţi oameni drăguţi care iau în serios asemenea comisioane şi transmit

nenumăratele salutări cu o energie demnă de o cauză mai bună. Observaţia este valabilă şi pentru persoanele care reţin din conversaţie numai ce le interesează şi nu scapă prilejul de a-i obliga pe cei din jur să le facă mici servicii utile. De exemplu, auzind că pleci în străinătate, îndrăzneţul nu va ezita să te roage imediat să te roage să-i aduci un medicament, nişte nasturi sau o piesă de marină, precizând că acolo te costă o nimica toată.

Reţineţi câteva reguli

Să ne reamintim câteva reguli ferme care trebuie respectate pentru a purta o conversaţie civilizată:

- Să nu agresăm sau să nu ne enervăm interlocutorul prin prea puternica noastră personalitate, bazându-ne pe excelenta părere pe care o avem despre noi. Să nu spunem, de exemplu: eu întotdeauna, eu niciodată, eu, eu, eu. Să nu ridicăm tonul şi să nu ţipăm.
- Să nu transformăm o conversaţie într-un dialog al surzilor. “Necomunicarea” este, se pare, un blestem al secolului în care trăim. Aparent ne ascultăm interlocutorul, în realitate, însă, ne gândim la ale noastre. Este unul dintre motivele însingurării şi tristeţii omului modern. Să învăţăm să-i şi auzim pe ceilalţi când îi ascultăm.
- Să nu ne întrerupem brutal interlocutorul, ci să aşteptăm cu răbdare şi tact un moment prielnic pentru a ne spune şi noi părerea.
- Să nu ne amestecăm într-o discuţie străină, mai ales când întâlnim, pe stradă, o cunoştinţă care stă de vorbă cu cineva.
- Să nu vorbim tot timpul despre minunăţiile de copii pe care îi avem şi nici despre persoane pe care cei de faţă nu le cunosc.

3. Dialogul

Vocea ar trebui să se potrivească cu statutul profesional. O voce adecvată este: fără accent, intesitate joasă (pare sigură), ton cald, emoţionant, vioaie, distinctă (clară), uşor de înţeles, pronunţare corectă, inflexiune bună, nemonotonă, volum adecvat.

Face o impresie proastă o voce nazală, comună, greu de înţeles pentru că persoana înghite cuvintele. Este insuportabil un ton aspru ţi tăios şi este plicticoasă o voce inexpresivă, uniformă, politicoasă dar nedesluşită. Este greu de urmărit o vorbire prea rapidă sau prea incertă, prea tare sau prea şoptită. Este neprofesional să folosiţi regionalisme prea puternice, dar dacă aveţi o voce piţigăiată veţi sugera că sunteţi o persoană imatură sau extrem de nervoasă. O voce precipitată, pe de altă parte, trădează indecizie şi nelinişte.

Un vocabular bogat sună plăcut auzului şi face ca vocea să fie atractivă. O persoană care foloseşte cuvinte alese într-un mod potrivit te face să vrei să o asculţi.

O vorbire cultivată este: fără accent, corectă gramatical, fără expresii triviale (înjurături etc), fără porecle pejorative, cu pronunţarea corectă a cuvintelor; fără fraze stereotipe, ticuri verbale: “ştii?”, “deci”, “înţelegi, nu?”, fără expresii de argou; fără onomatopee, exprimări ca îhî, aha, na, ee etc. Aceste cuvinte nu fac parte chiar din argou, ci sunt exemple clasice de limbaj incorect, izvorând din lenea de a vorbi.

Un obicei, mai ales al tinerilor, este de a termina orice frază care nu este o întrebare, cu O.K. Acest O.K. a devenit un tic în limba vorbită, dar nu îşi are locul într-o vorbire cultivată.

• ***Feriţi-vă să chicotiţi.*** Acesta este un obicei care dovedeşte lipsa de concentrare şi profesionalism. Sunt oameni care chicotesc doar pentru a umple golurile de conversaţie sau pentru a trece peste momente neplăcute, când tot ce ar trebui să facă este să tacă.

• ***Dresul glasului în timpul discuţiei se poate dovedi, de asemenea, iritant.*** Dacă senzaţia devine imperioasă încercaţi să înghiţiţi pentru a vă linişti. Pauza creată astfel poate acţiona în favoarea dumneavoastră prin câştigarea atenţiei partenerului de discuţii.

• Mare atenţie acordată şi ***exprimării subînţelese prin întreaga atitudine a corpului şi a vorbirii.***

• ***Atenţie la distanţa la care se stă faţă de partener.*** Omul îşi are propria sa "bulă de aer" sau spaţiu aerian în jurul trupului său. Această "bulă de aur" are o mărime care depinde de densitatea populaţiei locului în care aţi crescut. Deci, distanţa zonală personală este determinată cultural. În timp ce unele culturi, ca de exemplu cea japoneză, s-au obişnuit cu aglomeraţia, altele preferă "spaţiile larg deschise" şi le place să menţină distanţa. Aşa sunt americanii.

4. Convorbirile telefonice

După modul cum răspundeţi la telefon sau vi se răspunde, puteţi trage unele concluzii despre manierele persoanei pe care o căutaţi sau vă caută. Mai mult, dacă vocea care răspunde exprimă o atitudine pozitivă, negativă sau indiferentă puteţi deduce cu cine aveţi "onoarea" să discutaţi şi astfel vă concepeţi "planul" de abordare.

Orice persoană, fie chiar şi din conducerea instituţiei, trebuie să poarte, cu distincţie, o convorbire telefonică cu o persoană fie ea şi

necunoscută. Acelaşi lucru trebuie să îl pretindă şi secretarei sale, ca şi subordonaţilor. A răspunde politicos la telefon, cu distincţie şi cu reţinere sunt maniere care trebuie cultivate în continuu, aceasta contribuind la creşterea renumelui instituţiei respective. Nicicând nu va fi productivă şi de bun augur pentru instituţie şi conducătorii săi, curmarea bruscă a unei convorbiri telefonice cu orice persoană, oricât de modestă ar fi ea.

În programul de instruire al secretarei sau şefului de cabinet nu neglijaţi să includeţi şi următoarele sugestii:

- ajutorul dumneavoastră cel mai apropiat – secretara sau şeful de cabinet – să răspundă prompt atunci când sună telefonul (cel mai bine după primul apel);

- nimeni nu trebuie lăsat să aştepte la telefon mai mult de 20 de secunde. Dacă nu e posibil, secretara va transmite mesajul dumneavoastră politicos, asigurându-l pe cel care vă solicită că îl veţi suna peste X minute.

Evident că un manager nu poate să răspundă la absolut toate solicitările. De aceea el trebuie să îşi instruiască secretara cum să îndrume convorbirile telefonice cât mai eficient. Este o operaţiune relativ pretenţioasă; pretinde un anume tact, o bună cunoaştere a specificului societăţii sau instituţiei, a numelor oamenilor cu responsabilităţi, capabili să soluţioneze eventualele solicitări ale apelantului.

Oricum, secretara trebuie să fie capabilă să explice politicos de ce îl îndrumă către altă persoană.

În condiţiile în care, în calitatea pe care o aveţi, dumneavoastră înşivă purtaţi convorbiri telefonice, trebuie să ţineţi seama de unele îndatoriri obligatorii. Deci:

- nu daţi telefon fără motiv foarte clar şi care nu impune în mod imperios convorbirea;
- în eventualitatea că aţi format un număr greşit sau s-a conectat eronat, cereţi-vă negreşit scuze înainte de a închide telefonul;
- dacă o rugaţi pe secretară să vă facă o legătură telefonică, ori fiţi pe recepţie când cel chemat urmează să ridice receptorul sau stabiliţi un anume semnal cu secretara pentru a prelua legătura (de exemplu după două apeluri);
- acordaţi atenţia cuvenită dicţiei cât şi vocii când vorbiţi la telefon. Timbrul vocii şi tonul folosit sunt determinante pentru crearea unei ambianţe propice unei convorbiri eficiente şi civilizate. Ca urmare, este indicat să se vorbească moderat şi nu tare,să fie articulate cu grijă, cu gura deschisă normal şi aproape de receptor (circa 2,5 cm de gură). Persoanele cu voce joasă (surdă) vor folosi un ton mai ridicat, întrucât sunetele grave (joase) se disting mai greu. Cei cu voce ascuţită îşi vor modera intensitatea tonului pentru a nu fi stridenţi.

Salută-ţi interlocutorul. Spuneţi-i clar numele dumneavoastră şi al firmei, precum şi al persoanei cu care doriţi să vorbiţi. Treceţi imediat la subiect şi fiţi concişi.

În cazul când persoana pe care o căutaţi lipseşte şi dacă este ceva urgent nu ezitaţi şi transmiteţi mesajul prin secretară. Dacă detaliile nu sunt confidenţiale i le veţi explica limpede secretarei, aceasta ţinând

seama de caracterul urgent al problemei, se va strădui să vă servească cu operativitate.

Dialogul trebuie să fie activ şi în timpul unei convorbiri telefonice. De aceea nu rămâneți tăcut în timp ce interlocutorul vorbeşte. Este deajuns ca din când în când să rostiți “da” sau “de acord” etc. Oricum, în timpul unei convorbiri telefonice, nu veți mânca sau mesteca gumă. Este mai mult decât dezagreabil.

Acordați-i toată atenția interlocutorului. Nu discutați cu alte persoane care eventual se află în birou. Să admitem că s-a întrerupt legătura telefonică. Este de datoria celui care a solicitat convorbirea să o restabilească.

Dacă aveți un oaspete în birou, nu răspundeți la nici un telefon, doar dacă este cu adevărat urgent şi nu inainte de a vă cere scuze vizitatorului. În împrejurările când vorbiți la telefon şi în momentul acela intră un vizitator programat, încheiați repede convorbirea sau spuneți persoanei cu care vorbiți că veți reveni în scurt timp.

În cazul când vă aflați ca vizitator în biroul şefului şi acesta primeşte un telefon urgent, oferiți-vă să părăsiți încăoerea pentru a nu-l deranja.

Dacă şeful vă reține, căutați-vă alte preocupări în timpul convorbirii telefonice (citiți un ziar sau o carte, de exemplu).

Convorbirile trebuie încheiate într-o notă plăcută, dar să nu folosiți obositorul clişeu “O zi bună”; poate că interlocutorul tocmai va fi inspectat sau urmează să îşi extragă o măsea.

Dacă intrați în biroul unui coleg pentru a-i vorbi şi îl găsiți la telefon, ieşiți din nou afară dacă nu vă face semn să rămâneți.

Când vreți să sfârşiți cât mai repede o conversație nedorită, există diverse moduri în care o puteți face binevoitor, fără să jigniți (invocați o

altă convorbire urgentă cu şefii, introduceți o formulă care să anunțe încheierea, vă aduceți aminte de o şedință care va avea loc etc.).

Inițierea unei convorbiri telefonice

Ca toate acțiunile profesionale, o convorbire telefonică trebuie pregătită cu mult înainte de a pune mâna pe receptor. Închipuie-ți că te-ai decis să-l suni pe dl. Jones, directorul fabricii principalului tău furnizor, pentru a-i ridica o problemă legată de expedierea unor materiale. Ce pregătiri trebuie să faci?

Pune-ți următoarele întrebări:

• Îmi este clară *întrebarea exactă* pe care o pun şi pot s-o exprim simplu şi clar?

• Am la îndemână toate informațiile de care aş putea avea nevoie pentru a avea o discuție satisfăcătoare cu dl. Jones?

• Este dl. Jones *cea mai indicată persoană* pentru a se ocupa de această problemă?

Dacă nu, pe cine ar trebui să abordez?

• Este acesta *momentul potrivit* pentru a-l suna pe dl. Jones (mulți directori au în orarele lor perioade binecunoscute în care sunt ocupați)?

• *Chiar trebuie să mă ocup acum de această problemă* prin telefon, sau ar fi mai potrivită o altă metodă (de exemplu, un schimb de faxuri?)

Aceste întrebări se aplică atunci când convorbirea este importantă sau urgentă din punctul de vedere al celui care telefonează. La fel, exisă cazuri când telefonul este mai important pentru cel care-l primeşte (de exemplu, atunci când un licitator aşteaptă să afle rezultatul unei oferte) decât pentru cel care telefonează. În aceste cazuri, responsabilitatea celui care telefonează este să se gândească la

interesul celui care primşte telefonul, şi nu la al său. Acesta este un bun exemplu al "datoriei de a fi amabil" pe care oamenii de afaceri o au unii faţă de ceilalţi.

Buna pregătire este cea mai importantă pentru a face convorbirea cât mai eficientă cu putinţă, în special prin respectarea timpului celui care primeşte apelul. Dând telefon, ai iniţiativa şi în a da forma convorbirii. Cel care primeşte telefonul va asculta întotdeauna pentru o scurtă perioadă de timp pe cel care telefonează şi această perioadă trebuie folosită pentru a-ţi declina în mod clar identitatea şi scopul convorbirii. Este lipsit de amabilitate (şi, în genere, şi de eficienţă) să baţi câmpii timp de un minut sau două, înainte de a ajunge la subiect. Dacă vorbeşti cu cineva pentru prima dată, lipsa de claritate şi concizie din partea ta poate duce la a ţi se aplica tratamentul rezervat agenţilor de vânzări –un sec "Nu astăzi, mulţumesc".

Centralele telefonice şi secretarele

Telefonul tău va fi dat cu siguranţă prin centrala telefonică a celui sunat. Dacă eşti lăsat să aştepţi (mai mult de cinci apeluri), ar trebui să fii întâmpinat cu scuze. Dacă nu se întâmplă acest lucru, atunci ştii că operatorii telefonici nu sunt bine pregătiţi. Dacă nu ţi se răspunde la telefon după zece apeluri, este recomandabil să închizi şi să telefonezi mai târziu (nu în ultimul rând deoarece în felul acesta vei fi mai puţin agitat de întârziere).

Salută-l pe operator cu "Bună dimineaţa", anunţă-ţi numele. "Sunt Alan Jarvis de la Universal Grindings" şi spune cu cine ai dori să vorbeşti. "Aş putea vorbi cu dl. Crisp de la Contabilitate, vă rog?". Aceste amabilităţi sunt la fel de importante atunci când ai de-a face cu

operatori telefonici ca şi atunci când vorbeşti cu secretarele. Comportarea ta atunci când ai de-a face cu o persoană din afara firmei reflectă nu numai manierele tale, dar şi compania pe care o reprezinți.

Adesea, operatorii îi lasă pe cei care telefonează *să aştepte* în timp ce fac legătura (câteodată nervii apelantului sunt calmați de muzică la sintetizator?!) şi, din nou, este manierat din partea operatorului să spună “Îmi pare rău că vă fac să aşteptați” la aproximativ fiecare 20 secunde.

Atunci când se face legătura cu secretara, apelantul trebuie din nou să îşi decline identitatea şi să spună pe scurt care este scopul convorbirii. Aceasta o va ajuta pe secreatară să decidă dacă este cazul să îl întrerupă pe şeful ei, dacă acesta se află într-o şedință sau are o altă convorbire. Este bine ca cei care telefonează să ajungă să le cunoască pe secretarele oamenilor de afaceri pe care îi contactează regulat, şi, la fiecare convorbire telefonică, să schimbe câteva amabilități înainte de a li se face legătura cu şeful. Stabilirea unei relații de prietenie face adesea atât munca secretarei, cât şi a celui care telefonează mai eficientă şi mai plăcută. Oricât de urgentă ar fi problema, apelantul trebuie întotdeauna să piardă câteva momente vorbind astfel cu secretara, înainte de a i se face legătura.

Unele persoane îşi pun *secretarele să facă apelurile* şi, în aceste cazuri, rutina descrisă mai sus trebuie respectată de secretară, care acționează în numele şefului ei. Este nepoliticos ca cel apelat să fie pe linie înainea celui care sună, prin urmare secretara apelantului trebuie să îl dea pe acesta la aparat *înainte* de a se face legătura. Dacă eşti sunat de o persoană nemanierată, care te face să aştepți, atunci închide!

Organizarea unei convorbiri

Dacă apelantul nu este cunoscut de cel sunat, este esenţial ca recomandările şi scopul convorbirii să fie stabilite de le început. De exemplu: "Bună dimineaţa, dle. Crisp. Mă numesc lan Jarvis şi sunt de la Universal Grindings. Am preluat recent postul de şef al compartimentului vânzări şi vă sun pentru a verifica detaliile notei de credit", etc.

Convorbirile telefonice trebuie să fie dialoguri, iar apelantul trebuie întotdeauna să ofere celui sunat ocazia de a comenta sau reacţiona la o declaraţie (întrebările de genul "Compania Dvs. s-a mai întâlnit în trecut cu astfel de situaţii?" sunt extrem de folositoare).

Este de obicei sarcina celui sunat să dea tonul finalului convorbirii telefonice (în fond, el este cel deranjat), deşi şi apelantul îl poate "impulsiona" pe cel sunat în această direcţie. Apelantul trebuie să dea dovadă de diplomaţie atunci când face acest lucru şi este important ca respectiva convorbire să se termine într-o notă prietenească şi pozitivă.

Convorbirile întrerupte

Dacă o convorbire este întreruptă, oricare ar fi motivul, este amabil ca persoana care a sunat prima dată să sune din nou. Dacă cel sunat suspendă convorbirea (de exemplu pentru a prelua o convorbire intenaţională sau pentru a răspunde unei convocări din partea directorului său general), atunci îi revine lui sarcina de a suna din nou. Dacă, în acest din urmă caz, noul apel nu este făcut într-un interval de (să zicem) 15 minute, secretara lui trebuie să-l sune pe cel care a telefonat prima dată şi sa-i ofere o explicaţie şi scuze. Apelanţii nu trebuie să fie puşi în situaţia de a-i aştepta pe cei sunaţi mai mult decât câteva secunde fără a li se da o explicaţie.

Bunele maniere la telefon

Apelanții nu trebuie să fie prea familiari sau prea degajați cu cei sunați în cazul în care încă nu s-au întâlnit persoanl. Majoritatea persoanelor apreciază când cei care sună le folosesc numele de familie la primul conatact ("Bună dimineața, dle Stevens"). De regulă, ei se supără dacă le foloseşti neinvitat prenumele sau dacă foloseşti un limbaj glumeț sau neprotocolar. Dacă spui "Salut, John, care-i mersul? Sunt noul boss de la departamentul de ambalare" acesta nu este modul ideal de a stabili o bună relație de muncă.

Problemele personale îşi au locul lor în multe convorbiri telefonice de afaceri, nu în ultimul rând pentru a ajuta la întărirea prieteniilor, o componentă esențială pentru o bună activitate în echipă. Trebuie să fii mereu conştient de posibilele presiuni legate de timp la care poate fi supusă persoana apelată (prea politicoasă, probabil, ca să le menționeze) şi să faci comentarii scurte şi la obiect. De regulă, se consideră inadecvat ca persoanele cu funcții mai mici într-o organizație să ia inițiativa discutării unor probleme personale cu persoane situate mai sus pe scara ierarhică.

Nu uita să foloseşti expresiile "Vă rog" şi "Mulțumesc" la momentul oportun în apelurile tale telefonice de afaceri. Nimeni nu trebuie să fie prea ocupat sau prea important pentru a renunța la aceste amabilități.

Primirea telefoanelor

Adesea oamenii ocupați primesc telefoane în momente foarte neconvenabile. Poate că se pregătesc pentru o întrunire, lucrează la un document important sau răspund la o chemare a naturii! Prima linie de apărare este secretara, şi există un cod bine stabilit de "miciuni inofensive" care sa-i explice indisponibilitatea. Ele urmează, de regulă,

unei pauze în care secretara verifică, împreună cu şeful ei, poziția ce trebuie adoptată. Acest lucru se face în afara razei auditive a celui care sună (nu cu mâna pe microfon şi strigând "John, eşti aici sau nu?").

Iată câteva exemple:

- "Dl. Jones este ocupat pentru moment. Pot să-l rog să vă sune imediat ce este liber?"
- "Dl. Jones se află într-o conferință, pot să…" etc.
- "Dl. Jones este în acest moment cu un coleg, pot să…" etc.

Majoritatea apelanților recunosc aceste mesaje şi le găsesc extrem de uzuale. Mai puțin acceptabile, atât pentru apelant, cât şi pentru apelat, sunt răspunsuri precum:

- "Dl. Jones nu a apărut încă şi habar nu am când se întoarce"
- "Dl. Jones este prea ocupat să vorbească cu Dvs"
- "Dl. Jones este la toaletă, din nou!"

Întreruperile

Două întreruperi obişnuite ar putea fi un *apel intern* pe o altă linie şi *apariția neaşteptată a unui coleg* la uşa biroului său (care adesea şopteşte într-un mod foarte deranjant).

Răspunsul corect în primul caz este să îi ceri apelantului să te scuze în timp ce te ocupi de celălalt apel. Îi explici persoanei care te sună pe linia interioară că ai la telefon pe cineva din exterior şi că o s-o suni tu imediat după aceea, apoi reiei convorbirea externă, cu scuze reînnoite. Colegii trebuie ignorați, cu excepția cazului în care problema este urgentă, când se aplică o tehnică asemănătoare ca în cazul întreruperii din cauza unei convorbiri interne.

Secretarele nu trebuie să îşi întrerupă şefii decât dacă motivul este urgent, şi în acest caz numai printr-o notă scrisă, nu prin telefon. Majoritatea oamenilor vor înțelege dacă apelatul spune “Scuză-mă pentru un moment, John. Ann tocmai a adus un mesaj important pentru mine”.

Dacă întrerupi o convorbire telefonică, trebuie să explici motivul. De exemplu, “Îmi pare rău, John, am primit un telefon din Tokyo. Te deranjează dacă te sun mai târziu?” nu spune numai “Uite, John, a intervenit ceva. Te sun mai târziu”, după care închizi telefonul.

Înregistrarea convorbirilor

Dacă este nevoie să înregistrezi o convorbire telefonică (de exemplu, pentru a verifica în tihnă unele informații complicate), trebuie s-o faci numai *cu permisiunea apelatului*. Dacă nu procedezi astfel, oricât de irelevantă ar fi problema respectivă, atunci încalci grav intimitatea apelantului. Unele organizații înregistrează în mod curent apelurile telefonice, din motive de securitate. Aceasta nu îl scuteşte pe apelat să le explice persoanelor care îl sună pentru prima dată care este situația.

Dacă bănuieşti că apelul pe care l-ai făcut este înregistrat, este mai bine să-l întrebi direct pe celălalt (în ciuda situației delicate care se creează astfel) decât să nutreşti o suspiciune neconfirmată. Bineînțeles, apelatul poate înregistra apelul tău chiar dacă neagă acest lucru – un motiv în plus să ai grijă să nu spui în convorbirile telefonice ceea ce nu doreşti să nu fie interceptat sau transcris. Convorbirile față în față sunt cele mai sigure, mai ales când sunt urmate de scrisori trimise la adresele private, şi nu la birou.

Conferințele telefonice

Posibilitatea de a implica mai multe persoane într-o conferință telefonică simultană este extrem de folositoare. Amabilitățile la aceste întâlniri electronice trebuie să fie aceleaşi ca în cazul în care persoanele respective s-ar întâlni în carne şi oase. În mod special, gazda unei astfel de conferințe trebuie să se asigure că toți cei implicați cunosc cu exactitate identitățile şi rolurile celorlalți participanți, înainte de discutarea unor afaceri serioase. Această regulă a bunelor maniere se aplică în special în cazul convorbirilor telefonice la care se pot ralia mai multe persoane şi participa la conversație în acelaşi timp. Este foarte nepoliticos pentru cineva care foloseşte această facilitate să nu le spună cu exactitate celorlalți cine este alături de el şi ascultă convorbirea. Există puține situații mai neplăcute decât să afli, la sfârşitul unei convorbiri pe care ai considerat-o privată că, fără să ştii, o altă persoană a ascultat convorbirea tot timpul.

Procedura corectă pentru cineva care foloseşte facilitatea conferinței telefonice este următoarea:

- la începutul convorbirii, să folosească receptorul, şi nu interfonul;
- să-i spună apelantului ceva de genul “Se află cu mine George Watson, de la vânzări, şi Desmond Ellis, de la distribuție. Aş dori să participe şi ei la discuția noastră, dacă nu ai nimic împotrivă…”;
- după ce apelantul confirmă că nu are nici o obiecție, fiecare participant trebuie să spună “Salut” sau “Bună dimineața”, pentru a-şi *confirma prezența*;
- foloseşte receptorul pentru încheierea convorbirii.

Securitatea

Trebuie să fii întotdeauna atent la securitatea convorbirilor tale telefonice, nu numai în ceea ce priveşte ceea ce s-ar putea auzi de la tine, ci şi, la fel de important, la celălalt. Deoarece nu poţi *vedea* persoana pe care o suni, nu poţi şti dacă se mai află cineva cu ea, dacă se află într-o zonă deschisă sau dacă, dintr-un motiv anume, nu poate vorbi liber. Dacă ai de discutat probleme confidenţiale sau personale, trebuie întotdeauna să întrebi ceva de genul "Poţi vorbi, John?" sau "Este momentul potrivit să vorbim despre contractul rusesc?", înainte de a începe.

Convorbirile pot fi interceptate în diferite puncte ale traseului lor, dar cel mai adesea aceasta se întâmplă în organizaţia apelatului sau a celui apelat. Bunul simţ îţi spune că trebuie să discuţi problemele personale numai direct şi nu prin telefon. Dacă totuşi eşti nevoit să procedezi astfel, trebuie mereu să foloseşti cuvinte codificate şi alte expresii criptice convenite reciproc. Dacă ai auzit întâmplător o convorbire telefonică confidenţială, trebuie întotdeauna să îi spui apelantului. Astfel, ei pot să îşi revizuiască aranjamentele legate de securitatea convorbirilor, pentru a evita repetarea situaţiei.

În ciuda utilităţii lor, *telefoanele mobile şi cele celulare* sunt, prin esenţă, nesigure şi nu trebuie să fie folosite pentru nici un fel de convorbiri care conţin informaţii confidenţiale. Este perfect manierat să îi aduci aminte apelantului care a uitat acest lucru faptul că trebuie folosit un mijloc de comunicare mai indicat.

IV. SALUTUL ŞI PREZENTĂRILE ÎN LUMEA PROFESIONIŞTILOR

1.Salutul

Salutul este prima manifestare de cortoazie față de altă persoană. Dacă persoanele se întâlnesc de mai multe ori în cursul unei zile, se salută numai prima dată. Dacă s-au întâlnit în afara instituției, se despart la un moment dat, iar apoi se reîntâlnesc, salutul se repetă. Cel căruia I se cuvine mai multă deferență va fi salutat primul, deci cel tânăr îl va saluta pe cel în vârstă, bărbatul va saluta femeia, cel cu o funcție inferioară pe cel cu o funcție superioară. Se întâmplă uneori ca două astfel de criterii să intre în contradicție. În aceste cazuri vor fi urmate regulile de mai jos: bărbatul va saluta femeia indiferent de vârstă sau de funcție, atât în viața particulară, cât şi la locul de muncă; între persoane de acelaşi sex, vârsta domină funcția în viața particulară, dar la locul de muncă situația este inversă; dacă nu există nici o deosebire între cele două persoane conform criteriilor de mai sus, cel care este în mişcare îl va saluta pe cel care stă pe loc.

Dacă vrei să atragi atenția cuiva? În sens pozitiv, fireşte. Atunci foloseşte-te de numele lui (sau al ei).

Nimic nu captează atenția unei persoane mai repede şi în chip mai pozitiv decât rostirea numelui ei. De aceea te îndemn să încerci să pronunți numele unei persoane cu care vorbeşti printre primele cuvinte pe care I le adresezi.

Această regulă merge mână în mână cu aceea care spune că e bine să foloseşti o formulă de mulțumire în primele zece-douăsprezece cuvinte.

"Îți mulțumesc că ți-ai făcut timp să te întâlneşti cu mine, John!"

Dacă îți spui cumva: “De obicei aşa fac!”, te felicit! Înseamnă că şti deja cât de repede este de eficientă această formulă. Important este să te condiționezi astefl încât să respecți tot timpul acest sfat.

Când cineva intră într-o cameră sau birou unde se găsesc una sau mai multe persoane, va saluta primul cu voce tare, indiferent de situația sa față de ceilalți. Persoanele din birou vor răspunde obligatoriu verbal.

Când eşti aşezat(ă) la birou şi cineva se apropie să te salute şi să-ți strângă mâna, ridică-te, fie că eşti bărbat sau femeie. Făcând aceasta, îi arăți persoanei pe care o saluți că îi acorzi întraga ta atenție.

Dar dacă eşti înghesuit într-un ştand sau eşti în altă situație în care țiăe greu sau chiar imposibil să te ridici? Atunci măcar schițează gestul. Cu alte cuvinte, fă pur şi simplu un effort să te ridici. Când o să faci acest lucru, persoana care s-a apropiat de tine te va ruga probabil să şezi. Sau cel puțin, să sperăm asta!

Întrebarea dacă te ridici de pe scaun sau nu, în funcție de sex, mi s-a pus adeseori la seminarii, din cauza tradițiilor din trecut. Altădată, când femeile puteau fi întâlnite aproape numai în societate, nu se considera necesar ca ele să se ridice în picioare. În zilele noastre, bărbații şi femeile interacționează în lumea afacerilor la aceşați nivel profesional, iar femeile trebuie să se poarte ca atare.

Dar ce se întâmplă dacă o femeie de afaceri îl însoțeşte la o activitate socială pe soțul ei sau pe altcineva apropiat? Tot trebuie să se ridice? Ba bine că nu! Iată o anecdotă care vă va lămuri de ce. Acum câțiva ani l-am însoțit pe un prieten la o întâlnire. Câțiva dintre clienții lui erau de față. Nu-l cunoşteam pe nici unul dintre ei. Când prietenul meu mi i-a prezentat pe rând, am observat un lucru. Dacă rămâneam aşezată pe scaun în timpul prezentării, persoana prezentată îmi strângea

mâna şi spunea “Mă bucur să vă cunosc”. Când făceam efortul să mă ridic eram salutată cu o strângere de mână, cu “Mă bucur să vă cunosc” şi după câteva minute, cu întrebarea “În ce domeniu lucraţi?”. Am verificata stfel un lucru pe care îl afirmasem în seminariile pe care le-am condus. Faptul că te ridici atunci când îi strângi mâna cuiva demonstrază că ai experienţa lumii afacerilor.

O strângere de mână corectă este fermă şi durează 3-4 secunde. Cel mai bine este să aşteptaţi până vi se întinde mâna. Dacă acest gest nu are loc daţi din cap în semn de salut. Nu strângeţi mâna cu amândouă mâinile deodată, deoarece acest gest poate fi folosit doar între cunoştinţe vechi.

O strângere de mână moale sugerează slăbiciune, mai ales dacă mâna este rece şi umedă, dar nici o strângere de mână brutală nu este indicată. Apucarea vârfurilor degetelor mâinii celuilalt sugerează, pe de altă parte, o lipsă de încredere în sine.

Situaţiile în care trebuie să daţi mâna cu cineva sunt următoarele: când sunteţi prezentat cuiva şi când vă luaţi rămas bun; când cineva din afară intră în biroul dumneavoastră; când daţi peste cineva cunoscut în afara biroului; când intraţi într-o încăpere, sunteţi salutat de către cunoscuţi şi vi se face cunoştinţă cu persoanele prezente care nu fac parte din instituţie; când părăsiţi o adunare frecventată de oameni din afară.

Din motive independente de voinţa dumneavoastră (emoţiile nu pot fi întotdeauna evitate) vă transpiră mâinile. Nu este nici un necaz! Ţineţi seama de acest fapt şi ştergeţi-vă tot timpul, cu discreţia ce se impune. În cazul când aţi ţinut în mâna dreaptă un pahar –batista.

2. Prezentarea

Arta de a face prezentările are o mare importanţă în comportament. Care este logica prezentărilor corecte? Prezinţi unei persoane mai vârstnice pe cea mai tânără; prezinţi pe un conducător al societăţii în care lucrezi unui alt conducător sau funcţionar dintr-o altă societate; prezinţi unei persoane oficiale una neoficială; prezinţi unui director un director tânăr, bărbatul este prezentat femeii, gradul mai mic unui superior.

Când cineva vine în grupul tău şi tu eşti singura persoană care îl cunoşti pe venit, întrerupi discuţia din grup pentru a-i ura bun venit respectivului şi apoi îi prezinţi pe colegii cu care te aflai în dialog. Aceste câteva detalii pot fi suficiente pentru ca discuţia întreruptă să se reia, cu posibilitatea ca şi noua cunoştinţă să poată fi antrenată, şi să nu se considere de prisos.

Folosirea titlurilor în prezentări nu este obligatorie întotdeauna, mai ales când este vorba de indivizi de aceeaşi categorie. Vom folosi titlurile – "director", "inginer şef", "manager cu probleme de personal", "profesor universitar doctor" etc. – dacă vom prezenta o persoană mai în vârstă, un profesionist sau pe cineva cu rang oficial.

În zilele noastre, în prezentarea unei persoane, se obişnuieşte să fie folosit titlul oficial pe care acesta l-a deţinut într-o perioadă anterioară ("Vi-l prezint pe domnul "X", fost prefect al judeţului" sau "pe domnul ambasador "Y" "), chiar dacă respectivii, aşa cum spuneam, numai deţin aceste calităţi.

Modul în care facem cunoştinţă cu ceilalţi oameni (reacţia vocală sau mimica feţei) arată ce fel de persoană sunteţi.pentru a vi se

răspunde pe măsură, manifestaţi-vă interesul faţă de cel ce vă este prezentat, dovedind astfel că eşti manierat şi politicos! Şi prima impresie contează întotdeauna, fiindcă este prima!

Când vă este prezentat cineva, ridicaţi-vă în picioare, nu staţi, în continuare, dezinteresaţi şi indiferenţi pe scaun.

Aşadar, când sunteţi prezentaţi: vă ridicaţi în picioare, faceţi un pas înainte, zâmbiţi, încercaţi să aveţi o mină plăcută, vă spuneţi numele, fără emfază, dati mâna cu persoana respectivă, repetaţi numele celeilalte persoane şi nu greşiţi dacă pronunţaţi cuvintele " Încântat să vă cunosc, d-le "X". Am auzit numai cuvinte frumoase despre persoana dumneavoastră.".

Când putem sta totuşi jos?

În general, nu ai voie să stai jos în prezenţa unei persoane străine. Şi totuşi,m există situaţii în care nu se aplică această regulă:

- În biroul unde ai de lucru (urgenţe), a intrat o doamnă care trebuie să aştepte pe cineva pentru câteva minute şi refuză să ia loc. După ce aţi făcut cunoştinţă, îţi vei cere scuze şi-ţi vei vedea de treabă, aşezat la masa de lucru.
- La o masă de prezidiu vorbeşte, stând în picioare, o doamnă. Bineînţeles, domnii o ascultă stând jos.
- O doamnă are musafiri şi îndatoririle de gazdă o obligă să facă drumuri dese la bucătărie. De câte ori revine în camera cu oaspeţi, aducând cafeaua, prăjituri etc., observă un tânăr aflat în picioare. Îl roagă să stea jos, îi oferă un scaun mai bun, dar scena se repetă. În sfârşit, gazda înţelege: tânărul îşi închipuie că aşa e politicos! De fapt, el greşeşte – are voie să stea jos

Autoprezentarea

Mai multă vreme, unica modalitate corectă de a face prezentările în societate a fost aceea în care intervenea o terță persoană. Azi, a te prezenta singur – în viața socială, particulară sau profesională – nu mai e o îndrăzneală sau o impertinență. Autoprezentarea se face de obicei când numărul de musafiri e prea mare sau, pur şi simplu, când gazda a uitat să ne prezinte. De asemenea, un delegat la un congres trebuie să se prezinte el însuşi vecinilor de masă sau de reuniune. Preocupările comune sunt un motiv în plus pentru a se recurge la o astfel de prezentare.

În acest context, bunele maniere cer ca într-o societate un domn mai în vârstă să se autoprezinte unuia mai tânăr. O doamnă nu se prezintă singură unui bărbat, el însă o poate face. Ca să se evite o situație penibilă – o tăcere prelungită – se poate autoprezenta şi un tânăr unui domn mai în vârstă sau unei doamne, cu condiția să nu întindă primul mâna.

În viața profesională, ca şi în cea publică, autoprezentarea se impune într-o mulțime de situații. Când intri într-un birou unde nu eşti cunoscut sau într-o întreprindere, ca reprezentant al unei firme, trebuie să te prezinți directorului, ca şi celui cu care ai de discutat. Dacă o anticameră (secretariat) vă desparte de persoana pe care urmează să o întâlniți, îi puteți transmite o carte de vizită după ce v-ați prezentat secretarei.

Alt lucru important: chiar dacă persoana care se autoprezintă nu este prea agreabilă, nu aveți dreptul să-i întoarceți imediat spatele şi nici să vă dați un nume fals. Lumea e mică şi o întâlnire ulterioară este oricând posibilă!

Deşi nu trebuie să vă autointitulaţi “doamnă”, există situaţii în care, prezentându-vă - la telefon, de pildă -, acest lucru devine necesar. Aşa că veţi spune: “Vă telefonează doamna X, din partea doamnei Z”.

Cum ne autoprezentăm? Aproape ca în prezentarea făcută de un terţ. Un bărbat vă spune: “Permiteţi-mi să mă prezint, Mihai Grigorovici.” Dacă este deosebit de curtenitor, va adăuga o frază de genul: “Mă scuzaţi că trebuie să mă prezint, dar, cum gazda este foarte ocupată, imi permit să o fac singur”, adaptând formularea la împrejurări. Dacă intrăm într-un birou, vom spune: “Sunt inginerul Horia Nicolaescu şi doresc să vorbesc cu domnul..”. În rest, regulile cunoscute rămân valabile: cel mai tânăr se prezintă celui mai în vârstă, inferiorul – superiorului, domnul – doamnei. În viaţa publică, pot exista excepţii: un vizitator mai în vârstă se prezintă directorului mai tânăr, deoarece se aplică regula “inferiorul se adresează superiorului”.

3. Formule de adresare

Numele sau funcţia?

Să nu uităm numele interlocutorului nostru, doarece putem face gafe. Dacă atribuim acestuia alt nume decât cel adevărat, neglijenţa noastră nu are nici o scuză. Să ieşim din această situaţie adresându-ne cu un simplu “domnule dragă…” sau “stimată doamnă…”, în nici un caz cu “domniţă”, “duduiţă”, “păpuşică”, “dulceaţo”.

O altă situaţie este aceea în care nu cunoaştem numele persoanei, dar ştim ce profesie are. În acest caz vom spune: “Bună ziua, domnule profesor”, “Voi urma sfaturile dumneavoastră, domnule doctor” sau “Domnule inginer, proiectul pe care ni l-aţi adus este foarte interesant”.

Dacă jucăm rolul "inferiorului", titlul este absolut obligatoriu. Pacientul va spune: "domnule doctor", şi nu "domnule Vasilescu", elevul sau părintele vor spune: "domnule director", şi nu "domnule Ionescu".

Un semn de politețe este să mai adăugăm ceva după un răspuns monosilabic "da", "nu" sau "mulțumesc, Ana". De asemenea, nu este recomandabil să vorbim la persoana a treia. De exemplu: "domnul mai doreşte ceva?" este o formulă rezervată personalului de serviciu, nu gazdei. În familie nu trebuie să acordăm celor apropiați titlurile pe care le au. Este hilar ca stăpâna casei să-i spună femeii de serviciu "Ai grijă să aranjezi camera profesorului" când profesorul este chiar soțul ei.

La cealaltă extremăm se plasează cei care uită să fie politicoşi cu subalternii. Auzim adesea: "Vasilescu-le, dă-mi dosarul ăla". Se va spune: "domnule Vasilescu, dă-mi, te rog…".

Nu vom folosi vocativul numelui propriu, mai ales pentru femei. A spune Popeasco, Ioneasco sau chiar Tatiano, Mario este urât. Vom spune doamna (domnişoara) Popescu sau – dacă diferența de rang ori de vârstă nu e prea mare – pur şi simplu: "Tatiana, te rog bate-mi la maşină pagina asta!". Nu uitați că orice om are dreptul să fie numit "domn" sau "doamnă" şi că folosirea acestui apelativ este în primul rând un semn al educației dumneavoastră.

Cum ne adresăm unei adunări

Formulele variază. La o conferință, vă veți adresa cu un solemn "doamnelor şi domnilor", nu "doamnelor, domnişoarelor şi domnilor" cum auzim adesea. La rostirea unui toast, veți începe prin a vă adresa celor mai importante persoane: "stimate domnule ministru, stimați oaspeți".

De asemenea, în adunările oficiale vă veți adresa în primul rând personalităților, începând cu cele mai marcante.

Există o ierarhie care trebuie respectată şi, la nevoie, acest protocol poate fi respectat.

Tot mai multe pesoane apar la televizor. Intimidate de reflectoare, de camerele de luat vederi, ele "uită"că vorbesc pentru milioane de oameni. Putem oare să acceptăm cu simpatie alocuțiunile unor persoane infatuate care nu ştiu să ne zâmbească şi nici să ne spună un elementar "bună seara" sau "bună ziua, stimați telespectatori"?

Ca să nu mai vorbim de grija pe care acestea ar trebui să o aibă față de ceea ce vor să ne comunice şi, în general, de tonul pe care îl adopți.

Oricât ar fi de supărat un deputat, el trebuie să se străduiască să îşi controleze nervii şi să se adreseze colegilor săi cu voce calmă, fără strigăte şi înjective.

Nu trebuie uitat că simpatia oamenilor se îndreaptă spre cel umilit şi jignit de către un vorbitor prost crescut – şi nu spre acesta.

Arta oratoriei ar trebui învățată, iar amatorismul va fi întotdeauna aspru sancționat de către auditoriu. Nu evi fi niciodată ascultat cu atenție şi respectat dacă apari în public într-o ținută neglijentă. Cei care te privesc pot crede că ai petrecut noaptea într-o bodegă şi nu ai avut timp să treci pe acasă, să faci un duş, să te băbiereşti şi să te schimbi, să îți pui o cămaşă curată şi o cravată.

De asemenea, nu este de bun gust, cum cred anumiți demnitari, să te îmbraci excentric (în culori țipătoare, în sacouri de catifea ori stofe lucitoare dimineața) sau, şi mai rău, să apai îmbrăcat ca un ginerică, în alb din cap până în picioare. Dacă ar bănui ce impresie produc, nu şi-ar mai pune astfel de haine niciodată, că doar nu sunt solişti de muzică uşoară…

Cum ne adresăm doamnelor?

În acest domeniu au apărut schimbări numeroase faţă de codul vechi al bunelor maniere, dat fiind că femeia are azi un alt rol în societate. Ea împarte cu bărbatul datoria de a asigura exitenţa familiei, datorie de care se achită cu inteligenţă, spirit întreprinzător şi mult farmec. În acelaşi timp, femeia a devenit o persoană publică – există femei savant, femei-politician etc.

Nu se mai face nici o deosebire între femeile căsătorite şi celibatare. În viaţa socială şi de afaceri, se întâlnesc femei de toate vârstele. “Fetele bătrâne” de altădată au devenit personaje de roman. Azi ele sunt redactori, asistente sociale, medici sau femei de afaceri şi duc o viaţă plină, în care nu mai rămâne loc pentru plictiseală, tricotat, brodat etc.

Femeia zilelor noastre îşi primeşte prietenii într-un interior aranjat după propriul ei gust şi îşi conduce maşina cu dezinvoltură.

Unei asemenea femei nu îi poţi refuza titlul de “doamnă”. E de la sine înţeles că, dacă interlocutoarea dumneavoastră este medic, îi veţi spune “doamna doctor”, titlu pe care şi l-a cucerit prin studii îndelungate. Corect este, deci, doamna director, redactor, inginer şi nu doamna redactoare, ingineră etc.(în mediul şcolar se foloseşte totuşi “doamna profesoară”). Pe de altă parte, trebuie spus că în Occident femeile luptă în ultima vreme pentru dreptul la un titlu de gen feminin (doamna ingineră, doamna directoare etc.)

Azi, situaţia în care unei femei casnice, căsătoria cu un ministru sau cu un general, i se spune “doamna ministru” sau “doamna general” a devenit hilară. Am auzit chiar spunându-i-se unei liniştite gospodine “doamna senator” – senatorul fiind, bineînţeles, soţul ei!

Când şi cui putem spune "tu"?

A spune "tu" în loc de "dumneavoastră" poate fi trecerea de la o simplă cunoştinţă la o caldă prietenie sau o iubire. Din totdeauna codul bunelor maniere a pus o graniţă între "tu" şi "dumneavoastră". Când o putem transgresa?

Prima regulă: hotărârea de a tutui pe cineva se ia doar când şti sigur că este nine venită.

A doua regulă: iniţiativa de a spune "tu" trebuie să aparţină persoanei mai în vârstă, superiorului ierarhic sau doamnei.

La vârste apropiate, la cei din medii sociale asemănătoare, cu acelaşi grad de cultură, este chiar ridicolsă spunem mereu "dumneavoastră". Dar cred că nu vom putea niciodată să spunem cu nonşalanţă "tu" bătrânului mediv care ne-a operat sau profesorului mult mai în vârstă care ne-a fost diriginte, chiar dacă am terminat o facultate şi am devenit colegi de cancelarie. Dar ce ne facem cu cel care ne interpelează, în magazine în special, cu nepermisul "tu“? Auzim adesea, cu mare neplăcere, spunându-ni-se: "Câte salate vrei?"; "Asta-i marfa, n-o fac eu, o iei sau nu?"; "Cobori?".

Şi pentru astfel de persoane există o soluţie elegantă. Încercaţi să prelungiţi un pic discuţia şi, cu un aer foarte natural, adresaţi-vă persoanei în cauză cu "dumneavoastră" – veţi obţine în mod sigur efectul dorit. Dacă nu vi se va răspunde chiar cu "dumneavoastră", veţi fi măcar tratat cu un "dumneata"…

Dânsul şi el

E o greşeală să credem că dânsul, dânsa, dânşii, dânsele sunt pronume de politeţe, iar ea, el, ei, ele sunt forme ireverenţioase. Strict

gramatical dânsul este un regionalism, folosit în Moldova în loc de el, indiferent că este vorba de ființe sau lucruri. Pe de altă parte, ideea că dânsul este o formă politicoasă a devenit atât de generală în ultima vreme (până şi în scris!), incât eziți să-l foloseşti pe “el”, ca nu cumva interlocutorul să te considere un bădăran. Şi totuşi, corect este: “Am vorbit cu domnul director. El mi-a spus să revin”, şi nu “Dânsul mi-a spus să revin”.

Azi nu se mai spune părinților “dumneata”, ci mama şi tata sau chiar pe numele mic. În multe familii, copii li se adresează simplu: Sanda, Andrei.

Dacă atmosfera este destinsă şi calmă, dacă relațiile se bazează pe respect şi afecțiune profundă, totul este O.K. Nu este cazul să ne formalizăm şi să considerăm familia respectivă prost crescută. Soacrelor şi socrilor le putem spune chiar mama şi tata sau, dacă sunt de acord, pe numele mic. În unele cazuri nu se depăşeşte bariera lui “dumneavoastră”, aşa că ne adresăm cu doamna Ionescu sau cu doamna Silvia, domnule Andrei.

Trebuie menționat că normele de politețe interzic de fapt formulele de tipul doamnă/domnule + prenume, despre care se spune că sunt rezervate personalului de serviciu; vom spune, prin urmare, doamnă Popa – nu doamnă Ioana, domnule Raicu – nu domnule Gabriel. Dar dacă o asemenea adresare este complet nepotrivită la televizor – unde moderatorii îşi interpelează adesea invitații cu câte un “domnul Ticu!” sau “doamna Zoe”, chiar dacă aceştia sunt persoane oficial - , în familie ea este admisă.

4. Zâmbetul şi gesturile

Să luăm aminte la câteva proverbe care degajă înțelepciune, cât un curs universitar:

"Omul care nu ştie să zâmbească, nu trebuie să îşi deschidă prăvălie".

"Un surâs nu costă nimic, dar înfăptuieşte mult".

"Un surâs nu ține decât o clipă, dar amintirea lui stăruie, câteodată, o viață întreagă".

"Surâsul nu poate fi cumpărat, cerşit, împrumutat sau furat. Dar nu serveşte la nimic atâta timp cât n-a fost dăruit".

"Dacă în drumul vostru întâlniți un om prea obosit ca să vă dăruie un surâs, lăsați-l pe-al vostru".

Să ne oprim puțin şi asupra "limbajului adecvat al gesturilor". Iată câteva aspecte ale acestui limbaj:

- când dați mâna cu cineva făceți-o cu fermitate, dar nu agresiv;
- ascultați-l pe interlocutor cu atenție, nu mimați dezinteresul față de ceea ce vi se comunică;
- priviți-vă interlocutorul în timp ce vorbeşte; nu vă plimbați privirea pe tablouri sau în dosare;
- dacă vreți să vă impuneți un anumit punct de vedere, stați în picioare dovedind astfel că sunteți absorbiți de problema pe care o expuneți;
- femeia nu trebuie să "afişeze" în nici o împrejurare o poziție provocatoare;

Aşadar, "limbajul gesturilor" este la fel de important ca şi tonalitatea vocii sau calitatea vocabularului. Trebuie să vă dați seama că într-un

dialog cu o altă persoană vă veţi atinge scopul numai dacă nu vă veţi schimba permanent pozuţia şi dacă veţi evita repetarea frecventă a unor gesturi cu mâinile sau alte părţi ale corpului.

Stând drept şi relaxat, folosind un ton ferm dar moderat, cuvinte expresive şi clare, veţi fi, cu siguranţă, mult mai atent ascultaţi şi evident, înţeleşi.

Vă prezentăm în continuare principalele gesturi cu semnificaţia şi implicaţiile lor:

Gesturi	Semnificaţii	Comentarii
Frecarea palmelor	Făcută de vânzător indică anticiparea unui câştig. Făcută de cumpărător indică dorinţa de cumpărare	Când faceţi o ofertă şi descrieţi produsele şi serviciile frecarea palmelor trebuie să se facă cu o mişcare rapidă pentru a evita trecerea în defensivă a beneficiarului.
Frecarea degetului mare de celelalte degete	Semnifică aşteptarea unor bani.	Acest gest trebuie evitat.
Încleştarea mâinilor	Reflectă frustrare sau ostilitate.	Trebuie să faceţi ceva ca degetele celui în cauză să se desfacă, altfel atitudinea sa ostilă se va menţine. Recomandarea: întindeţi-i un material de citit, ceva de băut, solicitaţi un obiect etc.
Mâinile în poziţie de coif	Siguranţă şi încredere în forţele proprii	Înseamnă certitudine, indicând momentul în care s-a luat hotărârea.
Mâinile la spate, pieptul ţanţoş, una din palme apucă dosul celeilalte palme.	Gest de superioritate, încredere.	E folosit de oamenii cu autoritate. S-a constatat că abordarea acestei poziţii sporeşte relaxarea, siguranţa celui în cauză, făcându-l să se simtă autoritar.

Gesturi	Semnificații	Comentarii
Etalarea degetului mare.	Tendință de dominare, superioritate sau chiar de agresivitate.	
Frecarea ochilor.	Nesinceritate.	Dacă gestul e făcut de cel care vă ascultă înseamnă: "Am ascultat destul. Nu vreau să mai văd nimic."
Frecarea urechilor.	Cel care ascultă are ceva de spus şi doreşte să vă opriți.	
Trasul de guler.	Minciună.	Atunci când spuneți o minciună apar modificări fiziologice, apar furnicături ale gâtului.
Degetele în gură.	Îngrijorare	Uneori degetele sunt înlocuite de pixul, pipa, țigara, rosul unghiilor.
Mâna dusă la obraz şi la bărbie.	Plictiseală.	Cu cât fața se sprijină mai mult pe mână cu atât este mai mare plictiseala.
Mâna la tâmplă.	Atenție.	
Bătăile cu degetele în masă.	Nerăbdare.	Acest gest este deseori interpretat greşit, ca un semn de plictiseală.
Mângâierea bărbiei.	Luarea unei decizii.	În acest moment negociatorul ar trebui să se abțină să vorbească sau să intervină.

Gesturi	Semnificații	Comentarii
Variante: mângâierea bărbiei urmată de încrucişarea picioarelor şi brațelor (respingere) sau sprijinirea de spătarul scaunului.	Înseamnă nu.	Trebuie să interveniți ducând argumente.
Luarea de propria ceafă	Stare total neplăcută pentru	Cel care face gestul are o

	adversar.	atitudine negativă, critică, rigidă.
Cei care îşi freacă fruntea.	Sunt mai deschişi, mai adaptabili.	
Brațele încrucişate la piept.	Atitudine defensivă sau negativă.	Este un gest de protejare a corpului.
Variante: - poziție picior peste picior - încrucişarea gleznelor - bariera protectoare se poate forma din prinderea între degetele de la cele două mâini a unui obiect pe care îl ține în fața trupului. Apucarea celuilalt braț sau a unei brățări, a manşetei, a ceasului, a butonilor.	Idem. Idem. Idem. Idem.	Când pe parcursul unei convorbiri observați aceste gesturi, încercați să-l faceți pe interlocutor să-şi schimbe poziția defensivă. Aflați care sunt îndoielile lui. Faceți-l să nu se mai simtă amenințat, să se destindă.
Culegerea unei scame imaginare.	Dezaprobare, dezacord cu cele auzite.	Întrebaț,i cu palmele la vedere: “Ce părere aveți?”, “Cred că doriți să precizați ceva.”
Capul înclinat în jos.	Atitudine negativă, dezaprobare chiar judecată critică.	
Mâinile în şolduri.	Gata de acțiune.	

Gesturi	**Semnificații**	**Comentarii**
Pe scaun prinzând cu mâinile genunchii (mâinile aşezate pe genunchi) sau prinzând scaunul.	Persoana doreşte încheierea conversației.	
Palmele deschise.	Onestitate.	
Ascunderea palmelor.	Ascunderea adevărului.	Adevăratele argumente nu pot fi spuse decât cu palmele deschise.

Palma deschisă, gesturi în afară, spre interlocutor.	Sinceritate.	Practicând gesturile palmei deschise veți fi mai credibil ți invers, cu cât gestul palmei deschise devine mai frecvent cu atât scade tendința de a minți.
Palma în sus.	Dominare.	Dacă solicitîm ceva, gesticulând astfel, celălalt va avea senzația că a primit un ordin.
Degetul arătător întins.	Amenințare, agresivitate şi enervare.	Este unul din cele mai iritante gesturi (semnifică o bâtă simbolică).
Închiderea prelungită a ochilor.	Refuzul de a vă vedea.	Cele spuse au declanşat o reacție negativă.
Privirea pe deasupra ochelarilor.	Severitate.	Induce stare defensivă, atitudine negativă.
Ştergerea lentilelor, scoaterea şi punerea repetată a ochelarilor.	Trage de timp.	Acest gest semnalează faptul că celălalt încearcă să câştige timp. Lăsați.l să se gândească.

Gesturi	**Semnificații**	**Comentarii**
Privire laterală şi sprâncene ridicate.	Sugerează interesul.	
Privire laterală şi sprâncene încruntate.	Ostilitate.	

5. Ținuta fizică şi vestimentația

Ținuta fizică face parte din patrimoniul individual şi ca atare nu este uşor a fi modificată.

Cu toate acestea, dacă este vorba de deprinderi necorespunzătoare trebuie depuse eforturi, prin exerciții repetate, în vederea obținerii unei ținute fizice corecte.

Astfel, ținuta recomandabilă în timpul mersului este **poziția dreaptă a corpului,** însă degajată, neforțată, o balansare armonioasă a brațelor în limitele ffixate de jocul normal al coatelor, paşi potriviți şi o poziție naturală a umerilor, nici aduşi în față, dar nici trați înapoi în mod ostentativ.

Vestimentația. Relațiile publice într-o întreprindere sau instituție particulară obligă la o grijă deosebită pentru vestimentație. Există patroni sau directori care impun o ținută impecabilă salariaților. Dacă în timpul iernii un costum de culoare închisă şi obligativitatea cravatei nu constituie o problemă, pe vreme caldă lucrurile stau altfel. Şi, totuşi, într-o instituție care se respectă, funcționarii trebuie să abordeze o ținută care să inspire respect indiferent de anotimp.

Regula privind vestimentația indiferent de ocazii este o ținută corectă, în deplină armonie cu conformația corpului şi momentul în care este purtată. În aceasta constă şi adevărata eleganță. A fi elegant nu înseamnă preocuparea excesivă pentru numărul şi prețul toaletelor sau al bijuteriilor, ci pentru alegerea unor materiale de bună calitate, bine cusute, capabile să corespundă unor nevoi cât mai variate, fără să se deterioreze prea repede.

Ținuta corporală degajată, recomandată atât bărbaților cât şi femeilor, este poziția perfect verticală. Această poziție dă imaginea unui om încrezător şi autoritar. Prima impresie va spune clientului dacă sunteți un om echilibrat, ăncrezător în sine sau, dimpotrivă, o persoană anxioasă şi nesigură.

Ca bărbat, adoptați o ținută sobră. Indiferent dacă sunteți bărbat sau femeie, stilul clasic şi convențional va fi întotdeauna cel mai potrivit. Pentru un bărbat, acesta consta în: cămaşă albă cu cravată simplă (culori sobre, dungi şi modele simple, care nu sunt țipătoare); cămaşa cu dungi delicate şi o cămaşă cu imprimeu simplu; haina la un rând, care dă o linie zveltă şi arată bine pe oricine; haina la două rânduri va arăta bine pe dumneavoastră dacă sunteți bine făcut şi nu prea solid; ținuta cea mai oficială este dată de un costum cu vestă, în materiale închise la culoare, care dau impresia de suplețe sau în imprimeuri mărunte, care vă fac să păreți mai suplu decât cele mari şi izbitoare. Țineți minte, o haină la două rânduri e făcută să stea încheiată. Dacă lucrați fără sacou sau îl scoateți pe parcursul întrevederii, nu trebuie să purtați niciodată cămaşă cu mânecă scurtă. Cămaşa cu mânecă lungă arată mult mai bine, chiar dacă le țineți suflecate până la cot când este prea cald. Mânecile cămăşii să fie îndeajuns de lungi, încât manşetele să se vadă din haina aproximativ 2 cm şi jumătate. Încălțămintea trebuie să fie întreținută şi, de preferință, cât mai clasică (pantofi cu şiret). Ciorapii să fie negri, bleumarin sau gri închis, pentru costume în culori sobre, de afaceri. Dacă totuşi veți purta un costum maro sau kaki, purtați ciorapi maro. În ceea ce priveşte bijuteriile bărbăteşti, ele trebuie să fie discrete, de bună calitate şi lipsite de extravaganță.

Ca femeie, nu vă evidențiați feminitatea. La fel ca şi în cazul bărbaților va trebui să vă îmbrăcați sobru şi cu bun gust. Accesoriile pe care le purtați să fie discrete. Întotdeauna supravegheați-vă aspectul exterior. Nu trebuie ca o brățară, fustă sau pantofi să atragă atenția asupra fizicului dumneavoastră. Purtați fuste clasice, taioare, rochii de birou cu croială clasică, simplă. Poşeta trebuie să fie organizată pentru a evita scotocitul prin geantă, lucru care vă dă o imagine neprofesională. Aveți grijă ca poşeta să fie în stare bună. O poşetă nu ar trebui expusă, ținută la vedere. Nu purtați bijuterii zgomotoase care sunt iritante. Cerceii lungi, de asemenea, creează o ținută de seară şi nu se potrivesc cu un loc de muncă. Întotdeauna un colier de perle şi cercei creează o ținută adecvată. Nu amestecați bijuteriile de aur cu cele de argint. Nu purtați inele pe toate degetele. Atrage atenția şi nu este recomandabil. Purtați o singură piesă interesantă decât două mai mici. Machiajul să fie discret, cu cât mai puțin cu atât mai bine. Nu purtați decât ciorapi de culoarea pielii, fără modele. Aveți grijă ca pantofii să fie lustruiți, curați, cu tocuri în bună stare. Nu purtați încălțăminte excentrică. Pantofii trebuie să se asorteze cu geanta. Evitați să purtați tocuri prea înalte, ele sugerează că nu aveți de gând să munciți pe rupte.

Impresia pe care o faceți poate ține de detalii mărunte. Evitați să purtați haine strâmte. Ele vor face vizibilă îngrăşarea atunci când parcă nu vă mai cuprind. Nu vă dați cu prea mult parfum. Ca femeie, trebuie să aveți întotdeauna ciorapi de schimb. Unul din cele mai neplăcute lucruri este un ciorap cu fire fugite sau un furou care se observă. Ca bărbat, atunci când veți sta jos nu trebuie să vi se vadă piciorul între şosetă şi manşeta pantalonului. Când vine cineva în biroul

dumneavoastră, îmbrăcaţi haina imediat (valabil şi pentru femei). Acesta este un semn de consideraţie. O femeie nu ar trebui să poarte pantaloni la o discuţie oficială.

Ca bărbaţi, controlaţi-vă ţinuta în oglindă cu un ochi critic înainte de a pleca de acasă: cîmaşa curată, gulerul şi manşetele verificate să nu fie uzate, cravata bine înnodată şi nepătată, fără mătreaţă pe haine, şozetele curate trase bine pe picior, să nu se vadă piciorul gol între şosetă şi manşeta pantalonului, şireturile de la pantofi potrivite ca lungime, pantofii bine curăţaţi şi în stare bună, pantofi şi nu adidaşi. Adidaşii, când îi purtaţi la birou vă insultaţi şeful, purtaţi la o petrecere vă insultaţi gazda.

Barba şi mustaţa sunt şi nu sunt la modă. Dar multor directori nu le place. Există ceva plăcut în aspectul îngrijit al unui bărbat proaspăt ras şi cu trăsăturile feţei distincte, în loc să îi fie ascunse de păr.

Într-un anturaj conservator, cum este cel al oamenilor de afaceri, abundenţa părului pe faţă este considerată o lipsă de îngrijire, spre deosebire de anturajul, creatorilor unde aceasta este la modă.

Doamnele vor evita să poarte la serviciu îmbrăcăminte confecţionată din satin, brocart, catifea, lame sau alte materiale care sunt identice pentru ţinuta de seară. Sunt la modă blugii. Pentru un funcţionar sau un cadru de conducere dintr-o instituţie publică, o astfel de ţinută de “cowboy”, oricât ar fi de comodă nu este indicată pentru orele de serviciu.

Nu exegeraţi cu folosirea unor parfumuri stridente. Unii colegi de birou nu le suportă, alţii pot face alergie. Folosirea unui deodorant sau parfum discret este insă necesară atât de către femei, cât şi de către bărbaţi.

Un funcționar public cu funcții de conducere (şi nu numai) care lucrează mult la birou, este necesar să îşi reîmprospăteze înfățişarea în timpul zilei sau dacă, eventual, este obligat să participe la o întrunire neprevăzută. De aceea, este bine să aveți pentru uzul dumneavoastră personal, periuța şi pasta de dinți, apă pentru clătit gura, pieptene şi perie, aparat de ras, parfumuri discrete folosite după bărbierit, dacă este cazul, fixativ, perie de haine dar şi o perie pentru pantofi. Doamnele, în afară de obiectele de folosințăcomună, îşi vor completa trusa cu farduri şi parfumurile preferate, ciorapi de schimb, ață de cusut, câteva papiote cu ață de diferite nuanțe etc.

În ceea ce priveşte fardul de ploape şi rimelul, acestea nu sunt indicate să fie folosite la birou, ca şi genele false, pudra aurie sau alte adaosuri artificiale care atrag atenția. La birou este bine ca doamnele să folosească doar o cremă de față, un fond de ten incolor sau la nuanța pielii naturale, o tamponare uşoare cu pudră şi puțin fard roşu pe obraz. Conturarea discretă a ochilor şi trăsăturile inițiale ale sprâncenelor vor fi suficiente.

V. CUM SĂ ABORDEZI ÎNTÂLNIRILE DE FACERI

Trei sau mai mulți oameni care discută împreună despre afaceri constituie o întrunire. Multe astfel de întâlniri sunt *neoficiale*, fiind ținute pentru a analiza o anumită problemă sau oportunitate, în timp ce altele sunt *oficiale*, fiind ținute în mod regulat, cu un anumit scop şi cu o ordine de zi specifică.

Fie că sunt oficiale sau nu, toate întâlnirile de afaceri sunt mai productive dacă toți cei implicați înțeleg şi respectă unele reguli simple de procedură şi etichetă. Multe întâlniri sunt prea lungi, nu se axează clar pe probleme sau sunt ineficiente deoarece unul sau mai mulți dintre participanți nu respectă aceste reguli.

Analizează dacă tu contribui sau nu la succesul întâlnirilor la care participi, studiind principiile de mai jos şi apoi răspunzând la întrebările testului de evaluare.

1. Întâlnirile neoficiale

Pot fi *aranjate din timp* ("Să ne întâlnim cu Mike de la Contabilitate în biroul meu, la ora 4, să vedem dacă putem rezolva problema") sau *inopinate* ("Le-am cerut lui Bill şi lui Jim să ni se alăture ca să hotărâm cum să răspundem la întrebarea venită de la centru").

Există şapte reguli de aur pentru a organiza şi desfăşura o întâlnire *aranjată din timp*:

1. *Persoana care convoacă întâlnirea* trebuie să fie cel mai înalt în grad dintre cei

implicați sau persoana care deține capitalul (de exemplu, clientul convoacă o întâlnire cu furnizorul). Dacă participanții sunt de acelaşi

rang, întâlnirea trebuie convocată de persoana care are interesul cel mai mare şi urgent ca problema respectivă să fie discutată. Un angajat tânăr nu poate convoca întâlniri în care sunt implicate persoane mai mari în funcție – aceasta trebuie făcută de şeful său.

2. Cel care convoacă întâlnirea trebuie să decidă asupra *locului şi momentului* întâlnirii,

dar trebuie întotdeauna să se consulte cu cei convocați, pentru a se asigura că datele le convin (având însă mereu în minte urgența problemei respective).

3. Cel care convoacă întâlnirea trebuie să specifice *scopul* întâlnirii, c *timp* crede că va

dura aceasta şi dacă sunt necesare sau nu *preparative* (“Te rog să te asiguri că ai văzut analiza vânzărilor pe ultimul trimestru”).

4. Toți participanții trebuie să sosească *la timp*. Nu numai că întârzierea denotă

maniere neelegante, dar astfel se consumă timpul şi banii celorlalți. Nu demonstrezi nimic dacă ajungi cu întârziere(de exemplu că ai fi o persoană importantă şi ocupată), ci numai că eşti o persoană prost organizată!

5. Convocantul trebuie să facă întâlnirea cât mai *scurtă şi eficientă* cu putință. Dacă ea

a fost convocată pentru a da instrucțiuni sau a comunica o decizie, convocantul este cel care vorbeşte cel mai mult. Dacă întâlnirea a fost convocată pentru a discuta o problemă sau o oportunitate, toți participanții trebuie să fie încurajați să participe, convocantul precizând la sfârşit ce s-a decis să facă. Problemele de genul acțiunilor viitoare, care pot fi discutate în particular, trebuie amânate până după întâlnire.

6. Cineva prezent la întâlnire trebuie să consemneze *deciziile* şi măsurile cele mai

importante. Aceasta este adesea sarcina celui mai tânăr participant, care poate face o figură frumoasă dacă se oferă voluntar. Notele trebuie pregătite cât mai repede posibil (un termen orientativ ar fi maximum 48 de ore). Ele trebuie aprobate în proiect de către un convocant, dacă sunt implicate probleme importante, şi apoi difuzate participanţilor.

7. După întâlnire, *comunicarea* cu toţi cei care vor fi probabil afectaţi de decizii este

esenţială. Aceasta se poate face prin distribuirea notelor întâlnirii, prin e-mail sau oral, dacă asupra acestei din urmă forme s-a convenit la întâlnire. Este vital ca toţi cei care trebuie să ştie rezultatul să fie incluşi pe lista celor informaţi, deoarece multe probleme în afaceri şi ineficienţe decurg direct din faptul că şefii şi personalul angajat lucrează ignorând modificarea unei politici sau a priorităţilor, modificare decisă la o întâlnire neoficială despre care nu ştia nimic!

Întâlnirile inopinate sunt adesea convocate de un şef cu o parte din personalul său sau de către unul din şefii mari cu colegii săi din alte sectoare. Aproape mereu aceste întâlniri se suprapun cu programul de muncă al celorlalţi şi adesea sunt prost pregătite şi ineficiente. Dacă urmează să convoci o întâlnire inopinată, întrebarea-cheie la care trebuie să răspunzi înainte de a pune mâna pe telefon este: "*Problema aceasta trebuie abordată imediat sau o putem amâna, până când organizăm întâlnirea mai bine*?". Lipsa de motive temeinice în convocarea întâlnirilor inopinate este o cauză majoră a insatisfacţiilor în multe organizaţii – în special în cele în care au fost stabilite sarcini grele – şi mulţi şefi sunt criticaţi pentru faptul că pun comoditatea

proprie mai presusus de eficienţa personalului. Deci, atunci când nu eşti sigur, nu convoca întâlnirea.

Întâlnirile inopinate sunt, de regulă, întâlnirile cele mai puţin oficiale. Ele pot fi folosite pentru a descreţi frunţile la sfârşitul unei zile încărcate sau pentru a prezenta idei noi. Dacă ele pun accentul pe o anumită problemă (de exemplu, redistribuirea muncii după un blocaj de producţie), atuci probabil că se vor ocupa de probleme familiare participanţilor şi pot fi simple şi axate pe acţiuni practice. Totuşi, trebuie să îţi păstrezi în minte regulile de aur ale întâlnirilor aranjate din timp, deoarece întâlnirile inopinate se pot dovedi mai importante decât ai dorit iniţial.

2. Întâlnirile oficiale

Eticheta la întâlnirile oficiale (întâlniri departamentale, întâlniri ale conducerii, întâlniri pentru stabilirea unor contacte, întâlnirile consiliului de administraţie şi altele asemănătoare) este adesea uimitoare, chiar şi pentru cei cu experienţă. Cu atât mai mult atunci când eşti un nou-venit, este extrem de important să te asiguri că ai înţeles regulile, pentru a evita să apari naiv sau neexperimentat.

Întâlnirile oficiale se desfăşoară pe baza unui *calendar regulat* (săptămânal, lunar, trimestrial, etc.), sunt conduse de un *preşedinte numit* (sau, în unele cazuri, de un prezident), au *minute, ordini de zi* şi *rapoarte* care circulă cu anticipaţie. De pregătirea lor se ocupă o *secretară*. De regulă, aceste întâlniri se desfăşoară într-un mod prestabilit, care implică uneori *rezoluţiile* şi *votarea* (există, de exemplu, reguli stricte, stabilite prin lege, despre felul în care trebuie organizate întâlnirile acţionarilor). Dacă eşti nou în grupul respectiv,

este foarte important să înțelegi felul în care este organizată fiecare dintre aceste probleme(poate că întrebând-o pe secretară), înainte de a lua parte la prima întâlnire.

În orice caz, trebuie să respecți următoarele principii:

1. *Pregăteşte-te* pentru întâlnire, citind ultimul set de minute, agenda şi rapoartele precirculate. Dacă vrei să ridici o problemă care nu se află pe agendă, de regulă poți să faci acest lucru oral, la capitolul “Diverse”. Dacă însă ea implică ceva complicat sau ceva care ține de un principiu major, atunci ar trebui să ceri ca problema respectivă să fie trecută pe ordinea de zi şi să pui în circulație materialele cu cel puțin trei zile lucrătoare înainte de întâlnire. Este greşit să prezinți documentele la întâlnire şi să aştepți să se ia o decizie la aceeaşi întâlnire.
2. *Îmbracă-te corect* (ținută corectă de afaceri), cu excepția cazului în care este clar că acest lucru nu este necesar, şi *fi punctual*. În mod ideal, la venire încearcă să fii cu cinci minute mai devreme – zece minute dacă este prima întâlnire la care participi. Nu există lucruri care să-l irite mai mult pe cel care conduce întâlnirea ca amânarea începerii lucrărilor din cauza unui întârziat sau necesitatea de a relua ce a mai spus o dată.
3. Respectă *schema de aşezare* stabilită. Majoritatea întâlnirilor au locurile desemnate (de regulă, preşedintele adunării stă în capul mesei). Schema a intrat în obişnuință şi este un început cu stângul pentru un nou-venit să ia locul, chiar fără să-şi dea seama, unui membru mai vechi. Aşteaptă până când membrii sunt pe cale să se aşeze şi apoi întreabă unde poți să te aşezi.
4. Primeşte *urările de bun venit* din partea preşedintelui adunării (dacă este prima ta întâlnire) cu un simplu “Mulțumesc” şi nu cu o cuvântare de cinci minute!

5. Dă-i voie *preşedintelui să conducă lucrările întâlnirii,* aşteptând ca el să dea semnalul că o chestiune este deschisă discuției (de exemplu, după ce persoana care a prezentat un raport a terminat). Dacă eşti nou, aşteaptă ca membrii mai în vârstă să îşi exprime opiniile mai înainte de a o prezenta pe a ta. *Fi scurt, politicos şi concret* şi, dacă e posibil, prezintă mai întâi lucrurile bune, şi apoi aspectele critice. Comentariile adresează-le perşedintelui ("Cred, domnule preşedinte, că ar trebui să abordăm problema astfel ", etc.), cu excepția cazului în care este clar că membrii se adresează direct unul altuia. Evită să fii pompos sau bombastic în felul în care vorbeşti – faptul că întâlnirea este oficială nu înseamnă că nu trebuie să te comporți natural.

6. Fi *respectuos* cu egalii tăi şi față de punctele lor de vedere, oricât de puțin ai fi de acord cu ei. Un argument politicos şi convingător este mai eficient decât sarcasmul sau insultele personale. Nu uita că felul cum te comporți la întâlniri este adesea un factor important atunci când se iau deciziile de promovare.

7. Asigură-te că *se trag concluziile* la fiecare problemă în parte. Deşi aceasta ar trebui să fie treaba preşedintelui, câteodată poți să realizezi că unele aspecte au rămas nerezolvate şi este foarte corect să întrebi, de exemplu, dacă acestea vor fi amânate pentru următoarea întâlnire sau vor fi încredințate unei anumite persoane spre analiză. Dacă există obiceiul de a se propune şi vota rezoluții, adu-ți aminte că poți propune amendamente – dar numai cu permisiunea preşedintelui.

8. Trebuie să ții minte mereu că ceea ce se discută în multe întâlniri oficiale este *confidențial*. A vorbi prea liber despre ce s-a întâmplat la o întâlnire poate constitui o serioasă încălcare a etichetei, iar reputația de "gură-spartă", odată câştigată, este foarte dificil să o mai schimbi.

9. *Minutele* sunt de regulă aprobate în formă de proiect de preşedinte înainte de a se pune în circulație, dar ele nu sunt adoptate oficial până la următoarea întâlnire. Dacă eşti de părere că o anumită minută este incompletă sau inexactă, este bine să îi atragi atenția preşedintelui, înaintea întâlnirii în care sunt discutate.

10. Dacă eşti total împotriva acțiunilor grupului, poți decide să te *retragi* de la o anumită întâlnire sau să îți dai *demisia.* Dacă te retragi de la o întâlnire, trebuie să ceri ca retragerea să fie consemnată în minute, astfel încât orice se decide după plecarea ta să nu aibă şi sprijinul tău. Dacă te decizi să îți dai demisia, trebuie să îi scrii persoanl preşedintelui în acest sens. Nu trebuie să aştepți să se țină o întâlnire pentru ca demisia ta să devină efectivă. Chiar şi după ce ai părăsit grupul respectiv, trebuie să te consideri legat de aceleaşi principii etice ale loialității şi confidențialității, ca şi atunci când aparțineai grupului.

3. Mesele de afaceri

Dejunurile, prânzurile şi cinele de lucru sunt o modalitate încetățenită de a face afaceri. Ele au un cod propriu de comportament pe care trebuie să îl respecți, dacă vrei să obții totul de pe urma lor.

Dacă eşti *gazda*, trebuie să le foloseşti pentru:

- a stabili o nouă legătură într-un mod foarte neoficial (de exemplu, cu un potențial client sau partener sau cu cineva cu care până acum doar ai corespondat);
- a analiza o propunere de afacere într-un mod discret, fără presiunile obişnuite ale mediului de la birou (se folosesc adesea şi pentru interviurile de angajare);

- a cunoaşte personal mai bine pe cineva (poate un coleg sau un asociat);
- a discuta o problemă personală cu un subordonat (promovare, transfer, pensionare timpurie, etc.);
- a încadra o întrunire în orarul extrem de încărcat al tău (sau al oaspetelui tău).

Dacă eşti *invitatul*, probabil că ştii destul de bine pentru ce eşti invitat – aminteşte-ți vorba din bătrâni că "nu există prânz pe gratis". Dacă nu eşti sigur, întreabă înainte de întâlnire, ca să poți să-ți faci temele necesare.

De regulă, (dar nu întotdeauna), gazda îl *invită* pe oaspete personal, prin telefon, dar *întotdeauna* trebuie să confirme în scris data, ora şi durata întâlnirii. Dacă oaspetele nu este, probabil, obişnuit cu zona, trebuie incluse în scrisoare indicii clare. Dacă gazda va fi însoțită de colegi, trebuie să specifice acest lucru în scrisoare şi să specifice pozițiile sau funcțiile persoanelor respective ("Voi fi însoțit de Ted Slater, şeful filialei din Cardiff"). Este amabil din partea gazdei sau a secretarei sale să îl sune pe oaspete cu câteva zile înaintea evenimentului, pentru a confirma aranjamentele.

Gazda trebuie să soseasacă întotdeauna cu zece minute înaintea întâlnirii, pentru a *confirma pregătirile în vederea mesei* cu restaurantul sau hotelul. Gazda trebuie să-şi întâmpine oaspetele personal (nu lăsa această obligație în seama portarului sau a chelnerului şef) şi să se asigure că oaspetele stă confortabil înainte de a trece la servirea mesei.

De regulă, gazda decide când şi în ce mod se trece la *subiect*. În general, prima parte a mesei este consacrată problemelor generale şi sociale (aceasta şi pentru a trece de comandarea meniului), probelemele

mai importante urmând a fi abordate ulterior. Dacă gazda este însoțită şi de alte persoane, este folositor să se convină asupra unei agende şi asupra unor repere orare pentru partea mesei consacrată afacerilor. Gazdele trebuie întotdeauna să se informze despre oaspete (atât despre compania în care lucrează, cât şi despre el ca persoană). Ele trebuie să se asigure mereu că oaspetele se simte cât mai bine posibil şi nu trebuie să lase discutarea afacerilor să le distragă de la rolul de gazde .

Mesele de afaceri sunt cel mai adesea neoficiale prin structura lor, deşi adesea se fac scurte *note de acțiuni sau se iau decizii* la încheierea lor. De regulă, *cărțile de vizită* se schimbă la sfârşitul meselor, şi nu la începutul lor. Gazda trebuie întotdeauna să *plătească* masa şi acest lucru trebuie făcut cât mai discret cu putință (în mod ideal, prin semnarea unui cec din partea companiei şi *niciodată* cu un pumn de bancnote şi monede). În schimb, nu este uzual să se plătească taxiul invitatului la întoarcerea la biroul său sau la hotel.

Mesele de afaceri sunt destul de nepotrivite pentru întâlniri la care probabil sunt necesare documente de lucru şi dosare. Este imposibil să manevrezi în acelaşi timp şi dosare, şi cuțitul sau furculița, iar rezultatul este că nu vei avea nici o întâlnire satisfăcătoare, nici o masă plăcută.
Este obligatoriu ca invitatul să îi scrie prompt şi personal gazdei, *mulțumindu-i* pentru masă (chiar dacă nu i-a plăcut peştele!). Scrisorile cu urări şi salutări scrise de mână ("Dragă John" şi "Al tău, Tim") sunt cele mai indicate şi nu trebuie *niciodată* să fie semnate de secretară. Ele trebuie să fie scurte (cu excepția cazului în care există un motiv bine întemeiat ca ele să fie mai lungi) şi trebuie să cuprindă întotdeauna undeva şi cuvântul "Mulțumesc".

4. Ocaziile sociale

Există multe ocazii în care afacerile şi viaţa socială se întrepătrund. Printre acestea amintim:

- mesele oferite acasă colegilor şi asociaţilor;
- invitaţii la evenimentele artistice sau sportive;
- petrecerile de la birou şi alte evenimente asemănătoare;
- căsătoriile şi înmormântările.

Fiecare dintre aceste ocazii poate reprezenta o capcană şi un posibil *pas greşit* pentru cei imprudenţi.

La mesele oferite acasă participă de regulă şi partenerii de viaţă ai gazdei şi ai oaspeţilor. Ele pot varia de la o cină oferită acasă unui coleg dintr-un alt oraş aflat în vizită până la o masă festivă oferită consiliului director al unei filiale recent achiziţionate. Evident, abordarea este foarte diferită de la un caz la celălalt. Cu toate acestea, unele principii de bază se aplică la toate aceste ocazii.

1. Protocolul pentru invitaţii este acelaşi ca pentru orice masă de afaceri (vezi mai sus).

În plus, gazda trebuie să verifice care sunt *cerinţele de dietă* ale oaspeţilor săi – a descoperi prea târziu că ai oferit friptură unui vegetarian este cel puţin jenant!

2. De regulă, *a discuta afaceri* la masă este nemanierat şi plictisitor pentru cei din afară.

Excepţii fac discuţiile generale sau explicaţiile pentru ca eventualele glume să fie înţelese de toţi. Este extrem de stânjenitor să participi la o masă la care gazda încearcă să se folosească de intimitatea mediului familial pentru a aborda o afacere ce ar trebui discutată la birou. Zilele când, după masă, doamnele se retrăgeau au trecut de mult (slavă

Domnului!), iar gazda trebuie să îşi amintească faptul că o masă oferită acasă se doreşte în primul rând să fie o ocazie plăcută.

3. Gazdele, invitații şi partenerii lor trebuie *să se comporte natural*, indiferent cât de puternică ar fi tentația de a fi şi altfel (în special dacă oaspeții sunt şeful şi soția lui). Aceasta înseamnă şi să oferi mâncăruri simple, dar bine pregătite, nu unele sofisticate şi greşit preparate. Gazda trebuie să se gândească ce i-ar mulțumi cel mai mult pe invitații săi şi să acționeze în consecință. La fel, oaspeții trebuie să răspundă amiabil la ceea ce oferă gazda. Este la fel de greşit din partea unui invitat să acapareze conversația povestind întâmplări din ultimul concediu ca şi insistența gazdei de a urmări programul său preferat la televizor.

4. Există obiceiul ca oaspetele să aducă *un mic cadou* la sosire (ciocolată sau ceva asemănător) şi, după eveniment, să trimită flori, ca un "mulțumesc" suplimentar.

5. Invitații la evenimentele artistice sau sportive

Acestea sunt din ce în ce mai dese, şi poți fi şi tu implicat, fie ca gazdă, fie ca invitat, într-un eveniment cultural, sportiv, etc. Ideea este de a se combina afacerile cu plăcerea, iar principiile generale prezentate mai sus trebuie respectate.

Iată câteva aspecte suplimentare care trebuie respectate, dacă tu ai făcut invitația:

- urmăreşte ca evenimentul să fie pe gustul celui invitat (să asculți patru ore de muzică de Wagner la Covent Garden s-ar putea să nu fie pe gustul tuturor);

- asigură-te mereu că oaspeții tăi ştiu ce anume să îmbrace (pentru că şi acest aspect diferă, să zicem, de la regata Henley la o partidă de talere);
- nu-ți îmbia niciodată oaspeții cu alcool dacă sunt cu maşina (ca o alternativă, multe gazde fac rost de taxiuri sau autobuze pentru invitații lor);
- asigură-te că te bucuri şi tu de eveniment (este deranjant pentru invitați dacă gazda este prea preocupată să fie foarte ospitalieră).

6. Petrecerile de la birou şi alte evenimente asemănătoare

Mulți oameni consideră petrecerile de la birou ca o ocazie de a se deconecta, a face haz pe seama colegilor sau şefilor lor şi chiar de a se lansa în aventuri amoroase, care nu ar fi posibile în cursul programului. În multe organizații, aceste petreceri sunt ca nişte ritualuri tribale, în care se poate presupune că nimeni nu se distrează de fapt.

Este normal să iei parte la aceste evenimente, dacă nu vrei să fii catalogat drept distant. În mod evident, multe ar fi de câştigat de pe urma unor astfel de evenimente bine organizate – apar însă şi probleme, când lucrurile sunt scăpate de sub control.

Regulile de aur pentru a supraviețui petrecerilor de la birou sunt următoarele:

- nu bea prea mult;
- nu bârfi şi nu fi indiscret;
- cu cât eşti mai mare în grad, cu atât trebuie să pleci mai repede;
- nu comenta evenimentul şi nu aminti a doua zi oamenilor ce au spus sau ce au făcut.

Dacă ai impresia că ai încălcat grav aceste reguli, de exemplu comportându-te nepoliticos cu un coleg, *cere-ți scuze* cât mai repede posibil. Majoritatea oamenilor vor ierta şi vor uita o indiscreție recunoscută de bună voie. Dacă pretinzi că nu s-a întâmplat nimic, nu faci decât să te arăți meschin.

7. Căsătoriile şi înmormântările

Eticheta la căsătoria unui coleg diferă foarte puțin de modul în care trebuie să te comporți la orice altă căsătorie, cu excepțiile următoare:

- trebuie să păstrezi discreția asupra invitației, deoarece s-ar putea ca alți colegi să nu fi fost invitați;
- relațiile de serviciu îți pot oferi ocazia de a-i fi de un real folos colegului în pregătirea evenimentului;
- dacă mireasa sau mirele este şefa (şeful) ta (tău), trebuie să te comporți în aşa fel încât sa fie sigur(ă) că nu vei trage foloase la muncă de pe urma legăturii voastre personale.

Înmormântările unor colegi sau asociați apropiați trebuie să primeze în fața tuturor celorlalte angajamente în afaceri. Există obiceiul să se trimită o coroană sau să se facă o donație unei organizații de caritate din partea companiei. *Scrisorile de condoleanțe,* însă, fie că sunt adresate companiei la care lucra decedatul, fie rudei sale celei mai apropiate, trebuie scrise de mână de către persoanele adecvate, inclusiv persoana cea mai mare în funcție (de exemplu, preşedintele sau directorul general). De obicei, în scrisorile de condoleanțe trebuie incluse şi cuvintele “această scrisoare nu necesită răspuns”, deşi, potrivit unui alt obicei, primirea lor este confirmată de destinatar.

Nu mai există obiceiul ca persoanele din afara familiei să se îmbrace în doliu, cu excepția purtării unei îmbrăcăminți sobre la înmormântare sau la serviciul funebru şi coborârea unui steag în bernă, timp de o zi, atunci când intervine decesul unei persoane importante.

Dacă îți reprezinți compania la înmormântarea unui partener de afaceri, va trebui să te familiarizezi cu întreaga relație dintre compania ta şi persoana defunctă, şi nu să te mulțumeşti cu cât l-ai cunoscut tu. Procedând astfel, vei putea să te porți delicat şi corect cu partenerii de afaceri şi cu familia decedatului.

VI. DIVERSE PRINCIPII ŞI REGULI COMPORTAMNETALE PRACTICE

1. Principii şi reguli comportamentale cu ocazia dejunului de afaceri

Un proverb francez afirmă că "…masa este cel mai bun mijloc pentru a discuta afaceri şi a lega prietenii durabile". Iar practica dovedeşte din plin veridicitatea acestui proverb. Evident, nu ne propunem prezentarea unor modele de comportament elementar cu ocazia unui dejun sau a unei cine de afaceri, ci numai câteva principii şi reguli de protocol aferente:

1. Căutați să ajungeți primul la restaurant, nelăsând interlocutorul să aştepte. Este un bun mijloc de al impresiona prin atenția pe care i-o acordați;

2. La un cocktail, invitații care sosesc sunt îndrumați către stânga mesei. Dacă doriți să observați mai bine persoanele care sosesc, plasați-vă în partea stângă a intrării.

3. În situația în care invitatul vă încredințează alegerea băuturii, comandați o marcă mai puțin cunoscută, eventual autohtonă. Interlocutorul dumneavoastră va avea, de la început, o dovadă a puterii de decizie de care dispuneți;

4. Nu comandați supliment în situația în care sunteți invitatul unei persoane plasate superior ierarhic dumneavoastră;

5. Numărul de pahare golite la un dejun de afaceri este direct proporțional cu cota de diminuare a eficienței muncii dumneavoastră în respectiva după-amiază;

6. Nu apelaţi la un dejun sau la o cină de afaceri atunci când nu vă puteţi atinge scopul printr-o întâlnire obişnuită.

2. Principii şi reguli comportamentale pentru a reuşi în negociere

Iată câteva dintre cele mai importante şi eficiente reguli:

1. Dacă trebuie să negociaţi singur cu mai multe persoane, faceţi astfel încât dezavantajul dumneavoastră numeric să se "întoarcă" împotriva respectivului grup. Nu ezitaţi să exploataţi la maxim contradicţiile şi/sau dezacordurile care nu vor întârzia să apară în cadrul respectivului grup.

2. Nu faceţi propuneri ferme şi definitive, înainte de a calcula cu precizie formularea acestora şi consecinţele implicate.

3. Nu vă lansaţi într-o negociere înainte de a vă stabili lista tuturor punctelor ce urmează a fi discutate. Asupra fiecărui punct fixaţi-vă un minimum acceptabil, un optim şi preţul de la care porniţi.

4. Nu pieredţi niciodată din vedere esenţialul şi fiţi deosebit de atent la piedicile ridicate de detalii.

5. Înainte de negociere, studiaţi cu maximă atenţie tranzacţiile nefinalizate de adversar. Veţi avea, astfel, un bun prilej de a vă forma o imagine asupra modului său de a gândi şi de a privi lucrurile.

6. Evitaţi să fiţi primul care propune un preţ. Iar în momentul în care propuneţi un preţ, amintiţi-vă că banul este cea mai rară marfă din lume.

7. Dacă sunteţi cumpărător, deschideţi negocierea comentând pe un ton dramatic rezultatele negative din economie.

8. Într-un contract sau scrisoare de acceptare, textele vag formulate ("largi") servesc uneia din părţi şi sunt în detrimentul celeilalte. De aceea, să ştiţi de la început dacă interesele vă vor fi mai bine servite printr-un acord vag sau printr-un contract "beton". Este preferabil să apelaţi la acesta în situaţia în care dispuneţi de resurse limitate.

9.Când două echipe se aşează faţă în faţă la masa negocierilor, faceţi astfel, încât să fie repuse în discuţie anumite probleme care interesează şi arătaţi-vă de partea echipei adverse, mai ales dacă apar litigii minore. Adversarii vor deduce că sunteţi "de-al lor" şi, prin urmare, se vor arăta mai dispuşi să vă asculte sugestiile pentru a rezolva punctele esenţiale ale dezacordurilor.

10. Începeţi prin a negocia punctele minore.

11. Întotdeauna este mai uşor să joci pe teren propriu. De aceea, faceţi astfel încât primele şedinţe ale negocierilor să se deruleze pe "terenul" adversarului. Acestuia i se va părea legitim ca ultimele întrevederi (cele decisive) să aibă loc la dumneavoastră.

12. O negociere înseamnă:

- 70% pregătire
- 10% "punere în scenă"
- 20% execuţie.

13. Porniţi de la principiul că adversarul nu trebuie să vă cunoască slăbiciunile. Ceea ce nu înseamnă că dumneavoastră nu este necesar să vi le cunoaşteţi foarte bine.

14. Într-o negociere, rezultatele sunt invers proporţionale cu gradul de intimidare căruia îi sunteţi victime.

15.Dacă doriţi continuarea negocierilor cu cineva, arătaţi-vă "flexibil" în relaţiile de afaceri şi, în nici un caz, "dur".

3. Principii şi reguli comportamentale pentru a reuşi în vânzări

Fără îndoială, vânzarea este o ştiinţă. Dar, cunoscând mai bine şi o serie de principii şi reguli, veţi reuşi să îi conferiţi şi caracterul de artă.

Astfel:

1. Când aveţi de-a face cu un cumpărător perspicace, întrebaţi-l ce părere are despre un produs, înainte de a încerca să i-l oferiţi spre vânzare.

2. Nu prezentaţi niciodată un serviciu sau un produs, înainte de a fi înţeles perfect obiectivele urmărite de potenţialii dumneavoastră clienţi.

3. Un bun vânzător trebuie să formuleze, întotdeauna, o sugestie sau o afirmaţie care să permită clientului o replică de genul "Vă înşelaţi!…". Oamenii adoră să aibă impresia că sunt mai inteligenţi decât dumneavoastră.

4. Aranjaţi astfel lucrurile, încât, în cursul primei întrevederi, una dintre cele două părţi (vânzătorul sau cumpărătorul) să solicite acordarea unui mic favor.

5. Dacă sunteţi vânzător, propuneţi cu 20% mai mult decât preţul pe care vreţi să îl obţineţi. Iar dacă sunteţi cumpărător cu 20% mai puţin.

6. Puneţi-vă clientul în faţa unei alternative; nu îl forţaţi să răspundă prin "da" sau prin "nu" la o propunere de vânazare pe care i-aţi făcut-o.

7. Este recomandabil ca, vara, să vă programaţi vizitele comerciale la mijlocul săptămânii, pentru cazurile în care potenţialii clienţi îşi iau week-end-urile prelungite.

8. În încercările de a vinde, nu expediaţi scrisori, ci telegrame, telex-uri şi fax-uri. Scrisoarea nu poate fi citită decât de destinatar, pe când celelalte forme de comunicare enumerate vor fi citite de toată lumea, cel puţin din curiozitate.

9. O echipă de vânzători trebuie să includă atât "bătrâni înţelepţi", cât şi "copii teribili", în proporţii egale; fiecare dintre aceştia este susceptibil să înveţe de la ceilalţi.

10.Reprezentanţii comerciali de valoare îşi consumă timpul astfel:

- 30% călătorind
- 24% în lucrări administrative şi şedinţe
- 5% la telefon
- 41% vânzând.

11. În cursul primei întrevederi de prospectare, un vânzător trebuie să se mulţumească a vorbi 20% din timp, restul de 80% ascultând sugestiile şi propunerile partenerului de afaceri.

12. Când prezentaţi un produs, este recomandabil să aveţi un singur interlocutor. De asemenea, nu este recomandabil să începeţi vizita comercială prin prezentarea unui produs.

13. În situaţia în care vă aflaţi în faţa unei echipe de cumpărători, reperaţi persoana cea mai interesată în achiziţionarea unui produs şi/sau serviciu şi adresaţi-vă în mod direct.

14. Odată ajuns la punctul în care propunerea de vânzare pe care aţi făcut-o reclamă un angajament din partea clientului, evitaţi continuarea discuţiilor până nu obţineţi un răspuns.

15. Vă este suficient să fiţi cu 1% mai bun decât concurenţa. Clienţii dumneavoastră vor avea impresia că sunteţi cu 10% mai bun. Ceea ce, în termeni de vânzări, înseamnă 100%…

4. **Principii şi reguli generale de comportament**

Un bun manager:

- nu pretinde niciodată celorlalți să se supună unor reguli la care nu se supune el însuşi
- îşi ține promisiunile, fie ele mari sau mici
- insistă pentru o bună înțelegere internă – sinceră, atentă şi bilaterală – deoarece conducerea trebuie să răspundă nevoilor salariaților şi el trebuie să fie la curent cu orice nemulțunire
- respectă ideile celorlalți
- participă activ şi plin de înțelegere la şedințe fără să îşi piardă timpul cu întreruperi şi banalități
- nu se amestecă necugetat în treburile altora
- apără, cu putere, oricare angajat acuzat pe nedrept
- acceptă reproşurile adresate grupului său, chiar dacă nu a comis, personal, nici o greşeală
- acordă deplină încredere tuturor celor care o merită
- face o critică mai curând productivă decât distructivă, când e cazul şi în particular
- răspunde la corespondența importantă în cel mult patru zile
- acordă timp suficient personalului nou angajatpentru a-l ajuta să se adapteze specificului noii unități
- nu pretinde a fi expert în ceea ce nu este
- atrage atenția la şedințe asupra oamenilor din umbră, asupra "anonimilor", care au muncit din greu la obținerea unui succes
- se interesează dacă în instituție domneşte o ambianță de muncă plăcută în ceea ce priveşte asigurarea condițiilor normale de lucru

- îşi dă interesul pentru sporirea beneficiilor subordonaților săi
- este receptiv la necazurile şi greutățile colegilor şi subordonaților săi, încercând să îi ajute
- scrie imediat scrisorile ca o reacție promptă la anumite ştiri, fie că e vorba să felicite, să-şi manifeste compasiunea sau să acorde ajutor, să laude sau să mulțumească
- restituie întotdeauna, cu promptitudine şi în bune condiții, ceea ce a împrumutat
- nu repetă niciodată un zvon care ar dăuna reputației cuiva
- lasă pe alții să semnaleze realizările sale, fiind conştient că “lauda de sine nu miroase-a bine”, în timp ce “laudele venite de pe buzele altora sunt de aur”
- corectează pe cel ce face o afirmație incorectă în fața unui grup, fie pe loc, degajat, în mod firesc, sau mai târziu, în particular
- răspunde cu promptitudine la orice invitație, fie în scris, fie telefonic
- dacă nu poate participa la un eveniment, la care acceptase o invitație, telefonează imediat ca să îşi ceară scuze
- nu vorbeşte despre invitați care nu au fost invitați
- nu aduce niciodată un invitat la o petrecere fără să fi cerut mai înainte permisiunea amfitrionului
- se străduieşte să îşi prezinte colaboratorii în aşa fel încât aceştia să se simtă bine; ştie să facă complimente şi să le accepte cu condescendență
- confirmă, în scris, orice articol sau dar ce i-a fost trimis
- achită nota de plată la restaurant atunci când el a fost cel care a provocat întâlnirea
- este conştient că pentru a câştiga bunăvoința cuiva, “forțarea mâinii” nu este o metodă civilizată.

VII. CORESPONDENȚA DE AFACERI

1. Niveluri de confidențialitate

O bună parte din corespondența de afaceri este adresată de o persoană alteia fără nici o restricție asupra confidențialității. Aceasta indică faptul că expeditorul nu este interesat de cine vede scrisoarea în biroul destinatarului sau cine se ocupă efectiv de ea. Astfel, de o scrisoarea adresată "şefului departamentului achiziții, Acme Foods Limited" se poate ocupa, de fapt, un angajat de rând, dacă problema este una de rutină.

Dacă expeditorul doreşte să limteze scrisoarea la o anumită persoană, el poate preciza pe scrisoare (şi pe plic) "*Confidențial*" sau "*Personal şi confinențial*", presupunând că numai persoana respectivă (şi secretara) vor vedea scrisoarea şi vor răspunde. Este amabil din partea destinatarului să folosească acelaşi nivel de confidențialitate atunci când răspunde.

Dacă expeditorul doreşte ca destinatarul să deschidă personal scrisoarea, trebuie să specifice "*Personal*" . Această formă trebuie folosită numai pentru corespondența cu adevărat confidențială (de exemplu, corespondența legată de angajări) şi adesea este indicat ca scrisoarea să fie chiar scrisă de mână, şi nu la maşina de scris.

Nivelurile cele mai ridicate de confidențialitate îl au scrisorile marcate "*Secret*" sau "*Numai pentru Dvs*", deşi unii afirmă că aceste restricții atrag atenția asupra materialului conținut.

Ca regulă generală, trebuie întotdeauna să alegi nivelul corespunzător de confidențialitate pentru subiectul respectiv, şi nu pentru persoana căreia îi scrii. Prin urmare, vor exista situații când este indicată o

formulă “deschisă”, şi altele când vei dori să limitezi citirea documentului respectiv.

Ține minte că *transmisiile fax* au întotdeauna un format dechis (oricum le-ai marca tu), cu excepția cazului în care ceri în mod special ca destinatarul să fie în persoană lângă aparat.

2. Modalități de adresare

Prima regulă este întotdeauna *să scrii corect numele şi adresa destinatarului*. Aproximările nu merg! Numele sunt foarte prețioase pentru oameni, iar timpul cheltuit pentru a obține informațiile corecte este bine investit (consultă fişierele şi secretarele pentru a le verifica). De asemenea, trebuie să te asiguri că funcțiile, titlurile onorifice şi calificările destinatarului sunt scrise corect şi pe plic, şi în scrisoare.

O mare parte din corespondența de afaceri este făcută cu ajutorul formulelor “*Stimate domn/Cu stimă”*, textul fiind scris la persoana I (“Am primit comanda Dvs. din august, care va fi onorată în următoarele şapte zile”).

Această modalitate este foarte corectă pentru prolemele de rutină, dar este oarecum impersonală şi inadecvată atunci când ai de-a face cu reclamații şi solicitări de oferte.

Mai des întâlnit şi mai flexibil este stilul *“Dragă dle Boothroyd/ Cu sinceritate, al Dvs”*, în care sunt personalizați atât expeditorul, cât şi destinatarul. Aceste scrisori trebuie scrise întotdeauna la persoana I (“Am primit cu plăcere amiabilele tale comentarii despre ultima nostră expoziție”) şi niciodată nu trebuie folosită construcția inestetică făcând referire la expeditor la persoana a III –a (*“După umila părere a expeditorului”*). Câteodată este dificil să deduci, din corespondența

anterioară, care este sexul destinatarului sau dacă unei persoane de sex feminin trenuie să i te adresezi cu Dnă sau Dră. Dacă se dovedeşte imposibil să afli care este formula corectă, expeditorul trebuie să aleagă formula cea mai probabilă şi să înceapă scrisoarea spunând, de exemplu, *"M-am adresat Dvs. ca Dna Johnson şi nu ştiu dacă este corect sau nu. Dacă nu este corect, vă rog să primiți scuzele mele. Poate veți avea amabilitatea să mă informați în răspunsul Dvs ce trebuie să trecem în fişa Dvs."*

Pe măsură ce cunoştințele în afaceri devin mai apropiate, este obişnuit să se folosească fraze de genul *"Calde salutări"* înainte de *"Cu sinceritate, al tău"*. Această expresie trebuie folosită mereu în corespondența ulterioară, deoarece omiterea ei poate fi consierată ca indicând o răcire a legăturii.

Scrisorile personale între prietenii de afaceri folosesc adesea stilul *"Dragă Peter/Al tău, John"*, atât formula de introducere, cât şi cea de încheiere fiind scrise de mână.

Este important să te adresezi demnitarilor (nobili, ambasadori, academicieni, episcopi sau alți deținători de funcții înalte) cu formula de adresare corectă. Cele mai bune surse de informare în această privință sunt anexele unor dicționare bune şi almanahul anual Whitaker.

3. Stilurile oficial şi neoficial

Un stil oficial de corespondență este adecvat pentru o mare parte a tranzacțiilor. El implică, de regulă, persoane care nu s-au întâlnit niciodată şi care îndeplinesc funcții de rutină, dar importante, în cadrul organizațiilor lor. Partea esențială a etichetei este să adopți un stil clar şi constant, care să combine curtoazia cu eficiența comercială. Folosirea

unui stil oficial nu trebuie să fie o scuză pentru cei bădărani sau nemanierați. Astfel într-o scrisoare oficială trebuie să spui "Vă suntem recunoscători pentru comandă, care va fi analizată imediat" şi nu "Am primit adresa din 24 curent, care este analizată". Ultima formulă, deşi nu este nepoliticoasă, cu greu ar putea fi considerată că îți va atrage prietenia destinatarului!

După ce ai scris o scrisoare oficială, mai citeşte-o o dată şi întreabă-te" *"Aş spune asta dacă l-aş întâlni pe destinatar în persoană?"*. Dacă răspnsul este "Nu", mai scrie o dată scrisoarea.

Stilurile neoficiale sunt adoptate aproape mereu pentru corespondența care nu este de rutină şi sunt folosite întotdeauna între partenerii de afaceri care se cunosc personal (oricât de acid ar fi subiectul respectiv!). Cel care foloseşte acest stil trebuie să fie atent să nu fie prea prietenos, nici prea practic, rece. Cel mai bine este să se semnaleze conținutul "personal" al scrisorii printr-un paragraf separat, fie la începutul, fie la sfârşitul ei. Astfel, de exemplu, poți spune "şi lui Marjory, şi mie ne-a făcut plăcere ultima duminică pe care am petrecut-o pe râu, împreună cu tine şi Ruth. A fost foarte drăguț din partea ta că ai comandat o vreme atât de splendidă!". Acest paragraf poate fi adăugat la sfârşitul unei scrisori care discută meritele unor noi structuri a prețurilor.

Dacă scrii într-un stil neoficial, ai avantajul că poți să comunici direct propriile idei şi să-ți exprimi personalitatea. De câte ori este posibil, *semnează personal aceste scrisori* (permite semnarea lor de către altcineva în locul tău numai când ție ți-este imposibil s-o faci) şi asigură-te că ele sunt întotdeauna *corectate înainte de a fi trimise*. În

aceste zile, când avem procesoare de texte, este deplasat să primeşti o scrisoare "dictată de dl. Evans, dar semnată în absența sa".

4.Folosirea umorului în scrisorile de afaceri

Adesea eşti tentat să mai luminezi o scrisoare de afaceri cu un element umoristic, în special dacă îl cunoşti bine pe destinatar. Posibilitățile variază de la simple glume la observații ironice sau sarcastice despre un anumit lucru sau despre o anumită persoană pe care o cunoaşteți amândoi.

Deşi pare inocentă, cea mai importantă regulă este următoarea: *când ai îndoieli, renunță!* Motivele sunt simple:

- deşi poate că atunci când ai scris-o, dispoziția ta era foarte bună, scrisoarea ta poate fi primită în mijlocul unei crize, când nici o glumă, oricât de reuşită, nu este bine primită;
- exprimarea scrisă este adesea interpretabilă în multe feluri, pe care expeditorul nu le poate controla;
- deşi scrisoarea poate fi adresată unei anumite persoane, care va gusta gluma, este posibil ca ea să fie citită şi de colegii persoanei respective, iar umorul putându-le părea deplasat.

La fel, ironia şi sarcasmul nu trebuie să fie niciodată folosite ca tehnici pentru a sublinia un anumit punct. De exemplu, dacă spui "Ne-a făcut plăcere să primim comanda Dvs. pentru şase duzini de cutii de ouă, iar preşedintele şi-a comandat un nou Jaguar datorită ei!", pentru tine poate părea o ironie fină la adresa unui client neperformant, dar pentru el poate părea o glumă de prost-gust.

5. Copiile la scrisori

În marea majoritate a cazurilor în care trimiţi copii ale unei scrisori unei alte persoane (fie în organiazaţia ta, fie în cea a destinatarului), trebuie să indici clar acest lucru în partea de jos a scrisorii ("cc Departamentului contabil, Coordonatorul sectorului vestic etc."). Când este vorba de probleme de rutină, acest lucru elimină pentru destinatar incertitudinea privind cine este la curent cu problema respectivă şi, de asemenea, înştiinţează persoanele sau departamentele care au primit copii că pot fi aşteptate şi alte acţiuni (cu excepţia cazului în care scrisoarea este marcată "Numai pentru informare").

Dacă trimiţi copii unor persoane cu funcţii de conducere, acest fapt poate fi considerat câteodată un act agresiv care indică, de exemplu, că nu ai nici un fel de încredere în autoritatea destinatarului. Pentru a evita această impresie incorectă, trebuie să faci mereu referire în cuprinsul scrisorii la toate copiile excepţionale (de exemplu, poţi spune "Trimit pentru informare o copie a aceste scrisori directorului Dvs. de vânzări, deoarece mi-a cerut în mod expres să procedez astfel când n-am întâlnit, vinerea trecută").

Dacă nu doreşti ca destinatarul să ştie cine mai are copii ale scrisorii, trebuie să foloseşti metoda "oarbă", adică să ştii numai tu cine sunt destinatarii copiilor. Această modalitate este deseori utilizată atunci când este o dispută oarecare. Metoda are pericolele ei – destinatarul poate afla ulterior despre circulaţia mai largă a scrisorii pe care el o credea personală, aceasta având drept consecinţă erodarea încrederii între părţi.

Unele persoane folosesc de regulă copiile "oarbe", dar aceasta este o *obişnuinţă proastă şi denotă lipsă de etichetă.*

6. Răspunsul la scrisori

Trebuie întotdeauna să se răspundă *prompt* la scrisori În termeni obişnuiți, aceasta înseamnă în termen de cinci zile lucrătoare de la primirea scrisorii – chiar dacă este numai o simplă confirmare către expeditor a faptului că scrisoarea a ajuns cu bine. Multe companii folosesc fişe-standard de confirmare (trimise prin poştă sau fax) care, chiar dacă sunt oarecum impersonale, îl asigură pe expeditor că problema este sub control. Secretarele trebuie să confirme întotdeauna primirea scrisorilor atunci când şeful va lipsi probabil mai multe zile.

Răspunsul trebuie să fie *personal* atunci când se cere, atât în ceea ce priveşte conținutul, cât şi semnătura. Expeditorii nu sunt impresionați de persoanele care pretind că sunt prea importante sau prea ocupate pentru a purta corespondență cu ei.

Este un semn de curtoazie să tratezi *problemele ridicate de expeditor în aceeaşi ordine*, răspunzând simplu şi sincer la fiecare dintre ele. Dacă acest principiu este aplicat mai des, atunci va fi evitată tergiversarea corespondenței.

Răspunsurile trebuie să fie *corecte*. Astfel, dacă destinatarul nu poate răspunde la o întrebare, el trebuie să spună lucrul acesta, sau dacă este cazul să îşi ceară scuze, acest lucru trebuie făcut fără nici o rezervă.

7. Rezolvarea conflictelor prin scrisori

Corespondența este un mediu foarte impropice pentru rezolvarea coflictelor, dar adesea este folosită drept câmp de bătălie. Există avocați specializați în proiecte de scrisori destinate a rezolva "*fără prejudicii*" disputele între persoane şi companii, şi trebuie să apelăm mereu la ajutorul lor atunci când sunt implicate probleme majore. Foarte multe

dispute constituie subiectul corespondenței zilnice de afaceri şi există reguli de etichetă care trebuie respectate în aceste cazuri.

Dacă tu *începi conflictul*, trebuie:

• să îți prezinți *simplu şi clar* cazul persoanei indicate din organizația care a greşit;

• să oferi toate *informațiile suplimentare* cerute şi să îți indici disponibilitatea de a prezenta mai multe informații sau să participi la întâlniri, dacă este cazul;

• să indici *un interval de timp* în care estimezi că va fi rezolvată problema, şi în caz că nu va fi rezolvată, acțiunile pe care intenționezi să le întreprinzi;

• să prezinți conflictul *la cel mai înalt nivel* din organizația respectivă (preşedinte sau director general) dacă acțiunile de mai sus nu au dus la nici o soluție.

Dacă tu eşti *punctul terminus* care receptează un astfel de conflict, trebuie să:

• îți informezi colegii *cu funcții de răspundere* implicați şi să soliciți sprijinul lor, dacă este necesar;

• *să prezinți toate proiectele tale de răspuns* unei persoane din conducere pentru o a doua opinie şi, dacă este cazul, să îi prezinți copiile inițiale, înainte de a le expedia;

• *să te rezumi la fapte* şi la semnificația cazului şi să nu permiți emoțiilor tale să transpară în ceea ce scrii (izbucnirile temperamentale adesea indică destinatarului că expeditorul a pierdut disputa);

• *fi răbdător şi amabil*. Foarte multe conflicte se dovedesc în cele din urmă a nu fi decât o furtună într-un pahar cu apă, iar corespondența

trebuie să fie o dovadă a sângelui rece şi eficienței de care ai dat dovadă pentru a le rezolva.

8. Rapoartele interne

a) Când trebuie folosite rapoartele?

Mulți şefi folosesc rapoartele interne drept suport pentru tot felul de idei, preocupări sau informații întâmplătoare care pot fi (sau la fel de bine pot să nu fie!) de interes pentru colegii lor. Aceşti producători de rapoarte interne reperzintă o amenințare. Ei abuzează de o regulă cardinală a etichetei de aur în afaceri: *Respectă timpul colegilor tăi*. Această regulă oferă un test hotărâtor care determină cazurile în care trebuie folosite rapoartele.

Un raport este justificat dacă:

- ai nevoie de *înregistrarea unei decizii*, a unei conversații sau a unei informații care va
avea în viitor valoare;
- *faci o propunere* sau reprezinți un plan care necesită o analiză atentă (de exemplu,
înaintea unei întâlniri) sau care presupune implicarea unor persoane din diferite localități;
- problema va fi analizată *în afara programului.*

Tehnologia modernă, din păcate, a facilitat producerea de rapoarte şi distribuirea lor pe scară largă, astfel încât, în prezent, ele reduc în mod serios eficiența unor companii în care şefii acordă prea mult timp acestei forme de "pierdere de vreme".

Eventualul autor al unui raport trebuie să se întrebe:

- Pot să mă ocup de acest lucru şi prin *telefon*?
- Nu ar fi mai indicată *o notă scrisă de mână*?
- Furnizez aceste informații *esențiale* (sau *neesențiale*) pentru problema respectivă?

b) Conținutul unui raport

În cazul în care nu mai poate fi evitată pregătirea unui raport, principala obligație a celui care îl întocmeşte este să se asigure că impactul asupra cititorului este cât mai mare cu putință. Pentru a realiza acest lucru, persoana care întocmeşte raportul trebuie:

- Să dea raportului gradul de *urgență şi confidențialitate* corespunzător (de exemplu, “Studiu de fond asupra pieței americane” sau “Lectură esențială înainea întâlnirii noastre de luni – strict confidențial”). Aceasta îi va permite cititorului să îşi stabilească propriile priorități fără a mai parcurge textul.
- Să înceapă cu un *rezumat de un paragraf* al conținutului sau principaleleor concluzii (de exemplu:”În acest document propun închiderea depozitului din Axminster şi transferarea operațiunilor noastre din vest la Taunton”). Faptul că, uneori, celor care întocmesc rapoartele le este greu să îşi rezume ideile subliniază importanța acestei recomandări;
- *Să scrie pe scurt şi logic,* folosind multe paragrafe şi alte modalități de a-l ajuta pe cititor (de exemplu, explicând termenii tehnici folosiți);
- *Să recitească raportul şi să-l corecteze* înainte de a fi trimis, eliminând tot ceea ce
nu este esențial (aminteşte-ți că timpul cititorilor este esențial – oricare ar fi rolul lor în afacere).

c) Evitarea rapoartelor

Este tentant să pregăteşti un raport la sfârşitul fiecărei discuții sau convorbiri telefonice şi.într-adevăr, unele organizații prosperă pe seama acestei culturi de ținere a evidențelor din cadrul corporației. Se aduce drept justificare pentru aceasta faptul că este important să ai copii ale informațiilor importante în cazul în care ar putea apărea dispute. Până la un punct, acest lucru este adevărat, dar în multe cazuri, o scurtă sinteză, dacă este nevoie de una, poate fi înregistrată cu mâna atunci când s-a produs evenimentul decât să fie descrisă în detaliu câteva zile mai târziu. În unele cazuri este mai bine să nu avem evidențe ale unor probleme lipsite de importanță sau tranzitorii, deoarece costă bani pentru a fi pregătite şi realizate pentru ca apoi să zacă în dulapurile ticsite de dosare.

Atunci când a preluat funcția de preşedinte al Avis, prin 1970, Robert Townsend a început o campanie plină de succes împotriva rapoartelor interne în interiorul companiei. Şefii buni continuă tradiția acesata a "evitării rapoartelor", folosind mijloace de comunicare mai rapide şi mai directe cu colegii lor. Încă o dată eticheta bună (a fi atent cu timpul colegilor tăi) coincide cu buna practică în afaceri.

d) Circulația rapoartelor

Trebuie să îți alegi lista persoanelor pe la care va circula raportul după următoarele criterii:

- să includă pe cei care trebuie *să acționeze* sau *să fie consultați*;
- sa includă pe cei care *trebuie informați*, deoarece ei sunt interesați de rezultatul unei decizii;

- să includă persoanele care, *prin funcțiile lor*, trebuie avute în vedere deoarece aşa este amabil (sau diplomatic) – de regulă "pentru informare";
- *să îi excludă pe toți ceilalți*.

Fotocopiatoarele au făcut să fie extrem de uşoară obținerea de copii în interiorul unei organizații, după principiul "dacă toți au o copie, nimeni nu se poate plânge de lipsă de comunicare". Cel care foloseşte această metodă află, de regulă pe propria-i piele, că rapoartele sale cu adevărat importante trec necitite, fiind îngropate sub un maldăr de lucrări lipsite de relevanță. Un sfat simplu şi amabil pentru cei care au de-a face cu eventuali destinatari aflați la sfârşitul listei de distribuire este sa-i informeze de existența raportului şi să le ofere o copie *dacă doresc.*

e) Rapoartele folosite ca arme organizaționale

Este o lipsă de etichetă să foloseşti un raport pentru a critica sau a marca puncte în dauna unui coleg. Tehnica folosită de regulă este să se trimită o copie a raportului critic şefului persoanei criticate sau altei persoane cu funcție de conducere, cu speranța că aceasta îi va provoca necazuri. Criticile personale şi disputele între colegi trebuie făcute personal, față în față, şi nu scris. Un raport nu permite un răspuns imediat din partea destinatarului, iar reacția acestuia este, în mod invariabil, să răspundă în scris, cu o salvă de aceeaşi natură. Rezultatul este un război în tranşee, prin intermediul rapoartelor.

Unii şefi lipsiți de scrupule folosesc susceptibilittea colegilor lor pentru a-i şicana în interes personal. Directorii trebuie să fie atenți, pentru a depista acest abuz în canalele interne de comunicare din compania lor.

f) E-mail sau "poşta electronică"

Toate sfaturile date în acest capitol asupra folosirii şi abuzului de rapoarte se aplică de asemenea pentru e-mail şi alte sisteme de poştă electronică.

VIII. DE LA FIRMĂ LA FIRMĂ ŞI DE LA PROFESIONIST LA PROFESIONIST

Amabilităţile care sunt obişnuite în relaţiile dintre persoanele individuale sunt valabile, de asemenea, şi pentru relaţiile dintre diferitele fime. Presupunerea că o firmă nu are personalitate este falsă. Realitatea este că, în tranzacţiile dintre companii, *fiecare acţiune a fiecărui angajat creează o imagine* care fie întăreşte standardele aşteptate de comportament, fie le diminuează. Este practic ca toţi să se comporte într-un mod corespunzător deoarece:

- furnizorii, clienţii şi competitorii respectă companiile care *acordă o mare atenţie respectării celorlalţi*;
- astfel se încurajează *performanţele mai ridicate ale echipei* şi
- este recomandabil pentru *starea de spirit.*

Atunci când se tratează afacerile între firme, responsabilitatea revine unor persoane particulare. Cum trebuie să se comporte acestea când îşi reprezintă firma?

Respectarea ierarhiilor

Fiecare firmă îşi are propria ierarhie. Aşa cum tu ai o poziţie recunoscută în ordinea poziţiilor din firma ta, la fel se întâmplă şi cu persoana cu care ai de-a face.

Întotdeauna trebuie:

- *să îți specifici clar funcția* atunci când vă întâlniți pentru prima dată. Foloseşte o carte

de vizită ca minimum, adăugând informații folositoare despre structura din care faci parte – de exemplu, "Eu mă ocup de regiunea sudică. Şeful meu este John Arnold, directorul departamentului de vânzări la nivel național";

- să stabileşti care este *poziția celeilalte persoane* în structura companiei şi, în

particular, dacă este mai mare în funcție sau nu decât tine. (Ține cont de faptul că diferite firme au diverse titluri şi că managerul unei diviziuni a unei companii multinaționale este probabil mult mai mare în funcție decât directorul general al unei firme foarte mici.);

- să foloseşti *gradul de formalism* indicat pentru pozițiile voastre respective. Astfel,

persoanele care ocupă funcții echivalente vor deveni rapid mai puțin oficiale (de exemplu, folosind prenumele curând după prima întâlnire), în timp ce persoana care ocupă o funcție mai mică trebuie să adopte întotdeauna nivelul de formalism indicat de persoana mai mare în grad (de exemplu, este lipsit de maniere pentru un agent de vânzări să îl salute pe directorul general al unui potențial client la prima întâlnire bătându-l pe spate şi cu un voios "Bună dimineața, Fred!");

- să decizi care este *cea mai eficientă modalitate de a exploata structurile voastre*

respective. Aceasta înseamnă să conveniți cum trebuie luate deciziile şi utilizate comunicațiile, nu numai între voi doi, dar şi între şefii voştri. Majoritatea directorilor au întâlnit în trecut situații în care o decizie a

fost luată peste capul lor şi ştiu că aceasta constituie una dintre formele cele mai inacceptabile de comportament, în special atunci când este implicat cineva din afara companiei. Stabilirea în mod clar a liniilor de comunicare încă de la bun început ar trebui să minimalizeze acest risc;

- să laşi rezolvarea problemelor complexe, *legate de ierarhia interlocutorului tău*, în

grija lui: nu ai nimic de câştigat dacă te amesteci în politica internă a unei alte firme.

Problemele cu care te poți confrunta atunci când faci afaceri cu o altă organizație sunt:

- eşti abandonat de principalul tău contact. În acest caz, este amabil să îi oferi o ocazie

de a întreprinde acțiunile de rigoare înainte de a face o reclamație şefului său ierarhic. De asemenea, acest lucru este înțelept deoarece diagnosticul intern va fi întotdeauna subiectiv față de interesul lor, şi nu al tău;

- după întâlnirea inițială, se schimbă nivelurile de contact. Este un lucru obişnuit ca

primul contact între firme să fie la un nivel înalt (atunci când este obținut un nou contract, de exemplu), urmând ca restul afacerii să fie făcut la un nivel inferior. Nu există nici o problemă, cu excepția cazului în care există o promisiune implicită că toate contactele vor fi la un nivel înalt. Este foarte nepoliticos să laşi această impresie neclarificată;

- cealaltă firmă nu cunoaşte corect ierarhia firmei tale. Acest fapt poate fi foarte iritant, dar întotdeauna trebuie să pui interesele mai largi, legate de relația dintre cele două firme, mai presus de o mică ofensă personală pe care ai putea s-o simți.

Fi loial firmei tale

Poate fi tentant să împarți problemele pe care le ai tu sau firma ta cu o persoană prietenoasă dintr-o altă organizație. Poți să fii într-un dezacord serios cu unele aspecte ale politicii firmei tale sau poate că ți se va cere să aperi acțiunea unui coleg care a luat o decizie prostească. Cum trebuie să te comporți în aceste cazuri?

- *Criticarea propriei firme* în fața altor persoane diminuează nu numai imaginea şi statutul companiei, dar şi pe ale tale. Oamenii respectă loialitatea, iar bârfele şi flecărelile pot anima o oră petrecută la bar, dar nu vor aduce niciodată o aprobare sinceră. Trebuie să-ți păstrezi criticile pentru a le face în propriul tău biroul la firmă.
- *Apără acțiunile colegilor tăi* – în special atunci când nu dispui de toate faptele -, dar întotdeauna recunoaşte şi îngrijorarea persoanei care depune o reclamație. De asemenea, nu încerca să aperi o cauză evident pierdută –acesta te face numai să pari necugetat. Cea mai bună soluție pentru o critică întemeiată este promisiunea de a lua măsuri corective eficiente şi rapide.
- Deşi o anumită doză de bârfă este un ingredient vital în cele mai eficiente legături, trebuie să *eviți disprețul şi malițiozitatea*.

Despre firma ta vorbeşte numai de bine

Dacă vrei să fii un bun ambasador al firmei tale, întotdeauna trebuie să fii bine informat despre ce se întâmplă în cadrul acesteia. Este jenant să ți se spună de către o altă persoană un fapt despre compania ta, pe care ar fi trebuit să îl ştii. Accentuează aspectele pozitive legate de activitățile firmei tale şi fii pregătit să vorbeşti despre acțiunile pline

de succes ale ei, chiar dacă nu este implicat direct departamentul tău. Să fii mândru de firma ta este molipsitor şi este o dovadă a bunelor maniere să te informezi asupra realizărilor firmei cu care ai de-a face, pentru ca vorbele tale să nu sune ca o reclamă unilaterală.

Este dificil să suporți presiuni când firma ta are probleme recunoscute public. Soluția este să fii diplomat, fără a fi însă pompos. Vorbeşte onest, dar discret şi ține minte că nu trebuie să răspunzi la fiecare întrebare care ți se pune.

Rezolvarea reclamațiilor

Reclamațiile pot fi făcute verbal sau în scris şi pot:

- să îți fie adresate personal;
- să fie adresate şefului tău sau unei alte persoane cu funcție superioară;
- să fie în legătură cu ceva care este sau nu din vina ta.

Cum trebuie ele tratate? Regulile de bază sunt foarte simple:

- primirea reclamațiilor trebuie *confirmată politicos şi imediat* de destinatar (oricât de neruşinată ar părea plângerea) şi trebuie indicate clasificarea problemei, acțiunea intenționată şi un termen (de exemplu: “Voi prezenta reclamația Dvs. departamentului care se ocupă de expedieri şi vă voi răspunde în termen de cinci zile lucrătoare”);
- orice persoană reclamantă trebuie *informată imediat şi integral* despre reclamație şi trebuie întotdeauna să beneficieze de prezumția de nevinovăție;
- reclamațiile trebuie examinate *din punctul de vedere al clientului*, iar explicațiile sau acțiunea de remediere trebuie întotdeauna să respecte acest lucru;
- răspunsurile la reclamații trebuie întotdeauna să fie *amabile, ferme şi complete* (sau clare în ceea ce priveşte lucrurile importante care au mai

rămas de făcut). Nu te ascunde niciodată în spatele faţadei firmei, folosind cuvinte ca “Noi, la International Consolidated, am adoptat mereu politica etc.” sau “În opinia semnatarului etc.”. Scrie în termeni personali şi simpli, ca şi cum ai oferi explicaţia unui coleg pe care îl respecţi şi care se află la biroul de alături. Ţine minte că tonul explicaţiei sau scuzei este la fel de important ca şi conţinutul;

- când circumstanţele justifică acest lucru, *cere-ţi scuze* – nu te ascunde în spatele unor explicaţii facile. Organizaţiile pot fi judecate după felul în care rezolvă reclamaţiile şi nu este o întâmplare că acest aspect constituie o parte importantă a acreditării pentru BS5750 sau IS9000.

În cazul în care primeşti o reclamaţie total nejustificată, care te enervează foarte mult, încearcă următoarea soluţie. Descarcă-ţi mânia scriind o scrisoare în care spui tot, dar nu o pune la poştă. Citeşte-o cu atenţie după vreo două zile, rupe-o şi apoi scrie un răspuns mai echilibrat, care îţi face cinste ţie şi firmei tale.

Câmpul minat al negocierilor

Multe tranzacţii între firme se fac prin negociere – între cumpărător şi vânzător, între client şi consilier, între companie şi banchet, ş.a.m.d. Toţi cei implicaţi înţeleg obiectivul – să se ajungă la un rezultat reciproc avantajos, după un proces de dezacord controlat. Înţelegerea regulilor procesului şi ale etichetei pe care participanţii trebuie s-o respecte este un aspect vital al succesului. Multe negocieri eşuează deoarece una dintre părţi sabotează involuntar procesul din cauza naivităţii sau proastelor maniere. Prezentăm în continuare ceva lucruri pe care trebuie să le faci şi pe care nu trebuie să le faci, pentru a te ajuta să-ţi croieşti drum prin câmpul minat reprezentat de negocieri.

Ce să faci

- *Fă-ți propunearea în mod clar* (chiar dacă este de înțeles că nu este poziția ta finală). Se iroseşte prea mult timp şi se provoacă iritare prin faptul că una dintre părți nu înțelege ceea ce doreşte cealaltă.
- *Prezintă-ți cazul cât mai bine cu putință.* Nu este necesar să atragi atenția asupra slăbiciunilor – lasă acest lucru în seama celeilalte părți.
- *Fi pregătit să răspunzi* atunci când cealaltă parte face o concesie, dar concesia ta nu trebuie să fie pe potriva acesteia.
- *Fi amabil, politicos şi calculat*, fără să acționezi slab. Accesele de furie şi atitudinea agresivă impresionează rar pe negociatorii serioşi şi experimentați.
- *Fi pregătit să faci un compromis pentru a ajunge la un rezultat final.* Marea majoritate a negocierilor pot fi încheiate într-o singură întâlnire, iar afacerea poate fi făcută pe baze care de regulă se dovedesc mai durabile decât o afacere care implică negocieri lungi şi dificile. Bineînțeles, trebuie să îți fie clari de la început termenii minimi acceptabili pentru tine, dacă vrei ca această abordare să funcționeze.

Ce să nu faci

- *Să nu minți.* Există o distincție clară între o pretenție subiectivă ("avem cel mai bun produs de pe piață") şi una obiectivă ("am întrecut la vânzări pe orice producător în primul trimestru al acestui an"). Ultima afirmație trebuie să poată fi întotdeauna verificată, în timp ce prima este o problemă de opinie.
- *Să nu îi iei prin surprindere*, de exemplu, introducând factori absolut

noi în penultimul ceas, cu excepția cazului în care faci acest lucru pentru a obține un avantaj tactic asupra celeilalte părți, cu care nu mai sunt planificate relații pe termen lung.

- *Să nu fii emoțional, intolerant sau insultător* în încercarea de a obține un avantaj asupra celeilalte părți – acest lucru reuşeşte arareori. Câteodată, la negocierile la înalt nivel se joacă şi teatru, părțile stabilindu-şi pozițiile pentru negociere prin ceea ce poate fi descris ca "şarade comerciale". Nu este recomandat acest procedeu pentru o rundă obişnuită de tranzacții comerciale.

Regulile de etichetă care se aplică la majoritatea negocierilor comerciale au un anumit grad de independență în acest proces. Dacă una dintre părți are în mod clar un rol dominant – de exemplu, atunci când poate impune celeilalte un anumit acord -, atunci singurul lucru pe care îl poate spera partea mai slabă este că cealaltă parte va acționa onorabil. Aceasta după ce le sunt amintite regulile tocmai precizate mai sus, bineînțeles!

Materialele confidențiale

În multe negocieri, una dintre părți oferă celeilalte informații confidențiale, care ar putea fi folositoare unei firme concurente sau pot provoca anumite pagube. Acordurile de confidențialitate, care protejează drepturile părților implicate într-o afacere, au devenit din ce în ce mai dese, pe măsură ce tot mai puține companii se bazează pe integritatea celor cu care au de-a face. Relațiile de afaceri de succes pe termen lung se bazează în continuare, în mare parte, pe încrederea reciprocă şi pe capacitatea demonstrată de a păstra confidențele, atât în cadrul, cât şi dincolo de de cerințele legate de un acord de confidențialitate.

Iată câteva principii care te vor ajuta să te descurci cu materialele confidenţiale:

- întotdeauna fă în aşa fel încât materialele confidenţiale să treacă prin *cât mai puţine mâini posibil*. Lucrează pe baza principiului “trebuie să ştie” şi aminteşte fiecăruia de importanţa securităţii;
- păstrează *înregistrările în locuri sigure* şi foloseşte *nume codificate* atunci când identitatea părţilor trebuie protejată. Du personal copiile documentelor importante, pentru a reduce implicarea altor persoane;
- atunci când este necesar, vorbeşte *neoficial,* convenind să nu se păstreze note ale convorbirilor şi să se respecte integral confidenţele făcute;
- respectă toate *condiţiile rezonabile* impuse de cealaltă parte în ceea ce priveşte persoanele cărora trebuie furnizate informaţiile (nu este *corect* să ţi se ceară să nu divulgi informaţiile colegilor tăi dacă acest lucru ar putea influenţa negocierile);
- aşteaptă-te la *respectarea reciprocă a confidenţialităţii* şi, dacă se pare că cealaltă parte a “scăpat” ceva, abordează prblema imediat. Chiar dacă ţi-au înşelat încrederea, rezistă tentaţiei de a replica.

Acţionează onorabil

Tu şi firma ta veţi fi judecaţi atât prin prisma standardelor de comportament public, cât şi a celor de comportament particular. Ceea ce constituie un comportament onorabil variază în funcţie de ţară, timp şi situaţia eticii comerciale şi personale. Ca regulă generală însă, comportamentul onorabil în afaceri constă în a *recunoaşte şi a îndeplini responsabilităţile mai largi ale firmei, fără a recurge la scuze, subterfugii sau devieri.*

Companiile care au o imagine onorabilă:

- recunosc problemele repede şi deschis;
- îşi explică poziția onest şi corect;
- tratează cu terții cu generozitate şi compasiune (în măsura posibilităților), şi nu

numai pe baza minimului prevăzut de lege.

De asemenea, promisiunile făcute la negocieri adesea nu pot fi ținute prin lege. Un comportament onorabil cere ca aceste promisiuni să fie îndeplinite integral.

Dacă firmele ar fi oameni, cuvântul de ordine pentru un comportament onorabil ar fi "lasă-te condus de conştiință".

Învață să pierzi

În mod ideal, ambele părți acceptă rezultatul negocierilor ca o soluție rezonabilă. În unele cazuri, însă, una dintre părți are de pierdut (de exemplu, atunci când nu se câştigă o licitație sau când se pierde o afacere aparent bună). Nu există nici un merit inerent în a învăța să pierzi atunci când ai fost înşelat sau tratat incorect – în aceste cazuri există remedii legale clare. Partea care pierde şi care se lamentează prea mult pentru nenorocul pe care l-a creat singură nu îşi atrage decât critici.

Pentru a învăța să pierzi, trebuie să:

- îți concentrezi energiile *pentru a limita pierderile în secret,* şi nu să strigi "fault" în public;
- *să nu critici în mod incorect pe adversarul care a câştigat.*

Cum să te porți cu clienții şi furnizorii

Cel mai bine îți dai seama de bunele maniere ale unei companii atunci când tratează cu oamenii de la care cumpără sau cărora le vinde. Fără doar şi poate că există companii care au o bună reputație în ceea ce priveşte manierele în afaceri, după cum există şi firme care au maniere rele. Aceste reputații se câştigă greu şi se păstrează perioade lungi de timp. Ce creează diferența?

Cum să fii prompt şi corect

Majoritatea companiilor acționează rapid şi corect atunci când au de-a face cu marii lor clienți şi furnizori (proşti ar fi să nu facă astfel!). Testul adevărat este însă cum se comportă cu clientul sau furnizorul mic şi care este neimportant din punct de vedere financiar. Acesta beneficiază de servicii întârziate şi de calitate inferioară? Furnizorul mai mic trebuie să aştepte mai mult să îşi primească banii? Este reclamația clientului mai mic pusă pe fundul cutiei cu intrări?

Nu este doar o chestiune de bună etichetă că firmele trebuie să se aştepte la servicii egale unele cu altele. Este şi corect din punct de vedere economic să îți organizezi operațiunile astfel încât să tratezi cu toți clienții şi furnizorii prompt şi corect. Tehnologia computerizată, care asigură servicii rapide şi corespunzătoare, oferă adesea avantaje competitive valoroase.

Există unele criterii importante care îți arată dacă tratezi corect sau nu problema respectivă:

- *numărul de reclamații* pe care le înregistrezi pe fiecare grup de furnizori şi clienți;
- *loialitatea clienților*, evaluată prin afacerile repetate;

- dorința furnizorilor de *a-ți satisface nevoile urgente*.

Dacă toate trei sunt negative, aproape sigur ai o problemă!

Prezumția de nevinovăție

Există adesea cazuri în care cuvântul unei persoane trebuie crezut în absența unei înregistrări scrise (de exemplu, un furnizor a acționat la telefonul unui client, pentru care nu a fost făcută nici o înregistrare). Multe firme îşi protejează poziția adoptând o atitudine de genul: "Acceptăm numai dacă ne poți dovedi" şi, în consecință, vor pierde irevocabil încrederea oamenilor cu care au de-a face.

În mod evident, firmele nu îşi pot permite să fie "blânde" cu orice pretenție față de ele, iar şefii trebuie mereu să fie conştienți de responsabilitățile lor față de acționari. Există însă un rol clar în eticheta în afaceri pentru raționamente înțelepte bazate pe acordarea prezumției de nevinovăție.

În practică, firmele trebuie:

- *să nu adopte niciodată o poziție adversă în problemele aflate în dubiu, până când nu este clar că există o diferență majoră;*
- *să raporteze* problemele în care firma poate păstra discreție *la un nivel de conducere suficient de înalt* pentru ca impactul general al respectivei probleme să poată fi analizat;
- *să accepte* problemele aflate la litigiu, oricât de puțin ar fi ele justificate, atunci când efectul asupra firmei este *minor în comparație cu relația implicată.*

Recunoaşterea interesului reciproc

Multe firme tratează relațiile cu furnizorii ca fiind de natură temporară şi suspectează loialitatea clienților față de ele. Drept rezultat, fiecare tranzacție este tratată într-un mod mai advers decât ar trebui, ținând cont de interesul pe termen lung al fiecărei părți. Negocierile sunt duse pe baza obținerii celui mai bun rezultat ce poate fi obținut imediat, adesea în detrimentul reputației firmei. În multe țări, inclusiv în Germania şi Japonia, este obişnuit ca furnizorii şi clienții să colaboreze în activități pe termen lung, pe baza unui grad de securitate necunoscut în Marea Britanie. Multe pot fi învățate urmând exemplul lor.

Interesul reciproc se bazează de regulă pe înțelegerea reciprocă a obiectivelor comune. Clientul doreşte securitatea aprovizionării la prețuri competitive; furnizorul are nevoie de asigurarea că are un client de nădejde, care să îi justifice investițiile făcute în uzină, cercetare şi dezvoltare. Pentru a începe o discuție bazată pe interes reciproc trebuie:

- să se dovedească dorința ambelor părți de a avea *planuri comun pe termene mai lungi*;
- să se convingă cum vor fi tratate *materialele confidențiale*
- să se convingă asupra *parametrilor principali* ai legăturii comerciale (de exemplu: calitatea, cantitatea, prețurile de referințurile de referință, ş.a.m.d);
- să se decidă asupra unei *clauze de separare* care sa-i permită fiecărei părți să se retragă dacă lucrurile nu merg bine.

Ca multe alte aspecte ale etichetei în cazul relațiilor dintre firme, identificarea interesului reciproc şi acționarea în acest sens se bazează pe încredere, integritate şi comerț cinstit.

Adesea, datorită presiunilor dictate de firmele concurente, companiile sunt tentate să facă compromisuri în ceea ce priveşte principiile lor, pentru un avantaj pe termen scurt. Aceste firme trebuie să țină minte că bunele reputații câştigate greu se pot pierde foarte repede şi uşor!

IX. ERORI PSIHOLOGICE ÎN APRECIEREA CELORLALȚI:

1. Efectul hallo constă în exagerarea personalității unui individ atunci când se emit aprecieri asupra acesteia. Oamenii tind să facă o evaluare globală despre o persoană: dacă au o primă impresie favorabilă despre ea vor exagera trăsăturile sale pozitive şi le vor minimaliza pe cele negative şi invers. Sau, dintr-o primă trăsătură evaluată, le vor deduce pe celelalte, astfel încât aprecierile asupra celorlalți sunt făcute în termeni globali: bun sau rău. Pe scurt, valoarea unei trăsături este extinsă şi asupra celorlalte. În realitate, "băiatul bun" este bun, valoros în raport cu unul sau mai multe criterii (una sau mai multe trăsături de personalitate) şi nu toate, şi invers – cel apreciat poate avea una sau mai multe trăsături negative, dar nu pe toate.

Este evident că efectul hallo derivă din tendința spre consistență a percepției interpersonale – ce explică multe din erorile pe care le tratăm în acest capitol – din valoarea centrală acordată unor trăsături precum şi din procedeul de generalizare prin asociere.

2. Eroarea prin valori semnificative este generată de trăsăturile şi calitățile personalității care, având o mare importanță sau semnificație

pentru cineva (trăsături sau valori centrale), îi deformează acestuia imaginea despre cealaltă persoană.

Persoana care percepe va căuta să identifice la celălalt tocmai acele trăsături sau calități puternic semnifivative şi, în funcție de prezența sau absența acestora, îşi va forma despre cel perceput o imagine globală, pozitivă sau negativă.

De exemplu, dacă o astfel de valoare semnificativă este punctualitatea, toți cei care sunt punctuali vor fi percepuți global favorabil, iar cei care sunt în general nepunctuali, global nefavorabil.

Mecanismul de producere şi de explicație al acestei erori este identic cu cel al efectului hallo, numai că aici trăsătura de la care se pleacă în formarea imaginii globale este valoarea semnificativă.

3. Analogia cu propria persoană este o eroare ce decurge din tendința spre similaritatea presupusă. Cel care percepe consideră pur şi simplu că ceilalți sunt la fel ca el. Această eroare este cu atât mai frecventă, mai persistentă în timp şi mai rezistentă la încercările de modificare a imaginii despre celălalt, cu cât cel care percepe poate identifica unele aspecte comune ale personalității sale cu personalitatea celui perceput, fenomen foarte posibil. Se produce apoi, printr-un mecanism de generalizare pripită – pe care îl vom analiza mai jos -, extinderea similarității la întreg ansamblul personalității celuilalt.

4. Eroarea prin generalizarea de la persoana semnificativă. Când cel perceput seamănă, printr-o trăsătură oarecare, cu o persoană cunoscută şi importantă, semnificativă pentru cel care percepe, atunci

acesta îi va atribui primului o serie de calităţi importante ale persoanei semnificative.

Precizăm că celuilalt i se atribuie atât aspectele pozitive, cât şi negative din personalitatea persoanei semnificative.

5. Proiecţia. În acest tip de eroare cel care percepe atribuie, proiectează asupra celuilalt o serie de caracteristici pe care, evident, acesta din urmă nu le are.

Dintre tipurile cunoscute de proiecţii amintim:

- **proiecţia clasică (negativă);** celuilalt îi sunt atribuite numai trăsături negative (indezirabile), pe care persoana ce percepe nu şi le atribuie şi sieşi, deşi, în mod real, numai ea le are ("paiul şi bârna"). Explicaţia constă în faptul că, indiscutabil, este mai uşor să se considere că defectul – de exemplu, într-o relaţie conflictuală – stă un altul şi nu în propria persoană. Este un mecanism foarte răspândit de protecţie a imaginii despre propria persoană, aproape întotdeauna mai favorabilă decât imaginea despre altul;
- **proiecţia similarităţii;** cel care percepe presupune că cel perceput i se aseamănă şi, în consecinţă, îi atribuie o mare parte dintre calităţile şi defectele proprii.

6. Generalizarea metaforică rezidă în deducerea trăsăturilor de personalitate direct din înfăţişarea fizică. De exemplu, mulţi oameni deduc din trăsăturile fizice aspre aspecte ale personalităţii ca: duritatea, agresivitatea, stăpânirea de sine, iar din trăsăturile fizice fine sensibilitatea, politeţea.

7. Generalizarea pripită. După cum îi spune şi numele, în această eroare cel care percepe consideră că o singură informaţie este suficientă pentru a descrie/caracteriza pe cineva: X (persoana percepută) a făcut, a produs comportamentul y, deci X este conştiincios sau nepunctual sau lipsit de politeţe, deşi comportamentul, actul y poate fi incidental, produs sub influenţa factorilor de microgrup etc.

Generalizarea pripită atrage după sine, printre altele, şi o eroare de explicaţie, manifestată prin două forme principale:

- *substituirea explicaţiei cu generalizarea;* cel care percepe, în loc să caute motivele reale care au determinat comportamentul lui X (a fost nepunctual pentru că a fost reţinut, pentru că a avut ceva mai important de rezolvat etc.), trage concluzia că X este, în general, lipsit de punctualitate, trăsătură care explică prin ea însăşi comportamentul observat – X a întârziat pentru că este lipsit de punctualitate;
- *explicaţia unilaterală;* cel care percepe deţine informaţii despre comportamentel lui X dar nu şi despre relaţiile dintre ele; ca atare, el consideră că aceste comportamente se presupun reciproc şi sunt generate de o singură cauză, de pildă, o trăsătură de caracter. Cel care percepe a generalizat astfel pripit acţiunea determinativă a respectivei trăsături de caracter; nu una sau mai multe, ci toate manifestările comportamentale ale lui X sunt produse de aceeaşi trăsătură caracterială.

8. Extensiunea temporală reprezintă permanentizarea cognitivă a unei stări psihice temporare. O iritare, o mainifestare accidentală a unei persoane sunt considerate de către cei care le percep ca fiind trăsături definitorii, permanente pentru persoana respectivă, căpătând astfel

semnificațiile unui temperament, unei atitudini etc. De exemplu, un surâs – care semnifică pur şi simplu faptul că momentan persoana reacționează amical – este interpretat ca indicând optimismul (trăsătura permanentă); o iritare tranzitorie este văzută ca un temperament coleric ş.a.

9. Simplificarea exagerată. Cel care percepe reduce personalitatea celui perceput doar la câteva trăsături, considerate esențiale. În afara lipsei de pregătire în domeniul psihologiei personalității – factor care intervine cu pondere majoră în explicarea tuturor erorilor percepției interpersonale - , mecanismul de suprasimplificare este cauzat şi de reacția de apărare a sistemului cognitiv în fața complexității şi instabilității aparente a psihicului şi comportamentului uman. Procesele cognitive ale celui care percepe sunt disproporționate în raport cu sarcina şi, în consecință, operează simplificări reducționiste; pe de altă parte, prin simplificare se creează şi aparența că celălalt va fi mai bine înțeles, deşi, în realitate, descrierile scurte sunt aproape inevitabil caricaturi. Subliniem şi în aceste caz un paradox dictat de egocentrism: oamenii sunt foarte satisfăcuți să caracterizeze concis pe ceilalți, dar se opun energic dacă ei înşişi sunt sumar analizați; există, mai mult sau mai puțin conştientizată tendința puternică de a considera propria personalitate mai importantă şi mai complexă decât a celorlalți, tendință ce intervine şi în alte erori ale percepției interpersonale.

10. Eroarea prin valorizarea sursei de informații. Atunci când informațiile despre personalitatea celuilalt sunt furnizate de o anumită persoană, oamenii tind să acorde acestor informații o importanță mai mare sau mai mică, în funcție de valoarea pe care o acordă persoanei

sursa de informații (sugestia prestigiului). La rândul său, autoritatea atribuită sursei de informații este dependentă de:

- statutul său ierarhic;
- statutul profesional şi ocupațional;
- experiența anterioară în lucrul cu oamenii (cunoscută sau presupusă);
- relația interpersonală cu persoana – sursă etc.

De asemenea, o informație provenind de la o autoritate şi care este în consonanța cu ceea ce cunoaştem noi despre o persoană anterior percepută întăreşte opiniile noastre .

Există însă şi o *corecție de incredulitate* în valorizarea sursei de informații. Însuşirea opiniei, a informației furnizate de o sursă prestigioasă cu privire la o persoană deja percepută nu se mai produce dacă informația respectivă este în totală contradicție cu ceea ce cunoaştem noi anterior despre persoana respectivă; sursa de informație este devalorizată.

11. Eroarea de situație. După cum am văzut în analiza mecanismelor de structurare a imaginii despre celălalt, cel care percepe, uneori, se concentrează cu precădere asupra determinanților situaționali ai comportamentului celui perceput. Astfel, situația pare a iradia, a contamina ceilalți determinanți, împrumutându-le din caracteristicile sale şi dând naştere la erori:

- un subiect perceput într-o ambianță fizică sau socială plăcută este, în general, caracterizat mai favorabil decât unul perceput într-o ambianță sau situație dezagreabilă;

- contrastul dintre comportamentul celui perceput şi caracteristicile situației duce la aprecieri defavorabile: o persoană care surâde într-o atmosferă sobră este, de regulă, caracterizată ca neserioasă; când o persoană surâde doar într-o atmosferă foarte veselă este caracterizată drept ursuză, deşi – referindu-ne doar la ultimul exemplu – persoana în cauză poate avea probleme personale deosebite, poate fi îngrijorată sau mai greu adaptabilă la situație etc.

12. Prejudecata constă într-o reprezentare fixă, într-o imagine schematică despre o persoană – despre manifestările comportamentale sau calitpțile personale – ori despre grupuri socioprofesionale şi căreia îi sunt proprii un înalt grad de generalizare şi neverificabilă, precum şi o mare rigiditate, rezistență față de realitate şi cunoaştere, fiind în afara acestora şi netinând cont de ele.

Prejudecata are trei comportamente:

• *componenta cognitivă* – percepțiile despre o persoană sau grupul respectiv, mai mult sau mai puțin eronate;

• *componenta afectivă* – sentimentele față de persoană sau grup;

• *componenta conativă sau acțională* – orientarea acțiunii individului față de persoana sau grupul respectiv.

Ținând cont de aceste trei componente, prejudecata a fost definită şi ca instrument de observare şi interpretare a altora şi de comportament față de ei. Toate prejudecățile au un caracter socialmente inadecvat, fiind imagini distorsionate. În ceea ce priveşte aprecierile conținute în prejudecată, părerile cercetătorilor sunt împărțite – unii consideră că prejudecata exprimă aprecieri fie în favoarea, fie în defavoarea celor cărora le sunt adresate; alții sunt de părere că prejudecata conține numai

aprecieri negative, definind-o, în consecință, ca pe o atitudine de a reacționa față de o persoană sau un grup în mod rapid şi clar nefavorabil, pe baza apartenenței obiectului prejudecății la o clasă sau la o categorie.

Prejudecata s-a format şi se bazează pe abstractizări simplificatoare despre realitate, pe generalizări nepermise – atributele unei singure persoane din grupul respectiv sunt extinse la toți ceilalți componenți ai grupului.

Informațiile noi despre obietul prejudecății nu o schimbă, acestea fiind deformate, reinterpretate pentru a se potrivi cu componenta cognitivă preexistentă; prejudecata constituie, aşadar, un adevărat tipar în care forțăm să intre cunoştințele şi experiența noastră.

Unele din erorile percepției interpersonale se pot transforma în prejudecăți individuale față de o persoană sau alta, aspect ce trebuie combătut printr-o pregătire psihologică ştiințifică şi o cultură a relațiilor interpersonale cât mai generalizate.

Expresia exacerbată a prejudecăților colective, specifice deci unor grupuri sociale mari, ia forma discriminărilor rasiale, etnice, religioase etc.

13. Stereotipia cognitivă se aseamănă, intr-o anumită măsură, cu prejudecata, deosebindu-se însă de aceasta prin detaşarea de factorii emoționali. Din punct de vedere cognitiv, deşi există o oarecare corespondență cu realitatea, stereotipia se menține la nivelul unor generalizări prea puțin fondate, subestimându-se sau supraestimându-se anumite aspecte ale unor persoane sau grupuri, operând cu date neprecise.

Stereotipul cognitiv se formează printr-o experiență personală generalizată abuziv, pe baza teoriei implicite asupra personalității. O categorie cognitivă devine deci stereotip când membrii unui (sub)grup consideră, în mod indiscutabil, că un concept particular ar caracteriza pe toți membrii unui alt grup sau grupul propriu; la rândul său, stereotipizarea referitoare la un alt grup sau grupul propriu; la rândul său, stereotipizarea referitoare la un alt grup poate constitui un mecanism în apariția prejudecăților.

Oamenii pot avea stereotipuri asupra lor înşişi şi asupra altora. Totuşi, rezultatele stereotipizării sunt diferite în cele două cazuri; stereotipul asupra propriei persoane (prpriului grup) este, de obicei, complex şi puternic diferențiat de stereotipul față de alții.

Stereotipul are consecințe deosebite asupra corectitudinii percepției interpersonale:

• *hipergeneralizarea (reprezintă şi un mecanism constitutiv al stereotipului)* – în tratarea unui alt grup decât cel propriu, grup față de care există deja un stereotip, lumea tinde să generalizeze comportamentul unui singur membru, extinzând semnificațiile la întregul grup. De xemplu, dacă un tânăr acționează într-o manieră mai puțin politicoasă, grupul adulților poate considera că "tinerii din ziua de azi sunt libertini, nepoliticoşi" (se pare că acesta este unul din cele mai vechi stereotipuri cunoscute), deşi dacă acelaşi comportament ar fi manifestat de un adult, foarte probabil că nu s-ar trage concluzii aşa de generale;

• *memoria negativă* – stereotipurile asupra unui alt grup/individ pot crea distorsiuni negative ale memoriei. Cercetările arată că lumea îşi aminteşte, în principal, faptele care confirmă propriul stereotip. Mai

mult decât atât, oamenii tind să îşi amintească mai uşor faptele care discreditează celălalt grup decât pe cele care îl favorizează;

• *polarizarea evaluărilor* – evaluarea membrilor unui alt grup poate varia puternic de la caz la caz, astfel încât, în funcție de ceea ce ştim despre ei, îi evaluăm fie exagerat pozitiv, fie exagerat negativ.

Exemplele de stereotipii pot fi numeroase:

- cel care nu te priveşte în ochi când îi vorbeşti este un om rău;
- persoanele cu fruntea lată au o inteligență superioară;
- persoanele cu riduri la colțul ochilor sunt agreabile, prietenoase;
- buzele subțiri semnifică viclenie;
- părerea elevilor slabi despre cei buni ca fiind tocilari;
- stereotipiile privind caracteristicile anumitor grupuri socioprofesionale;
- stereotipul profesorilor despre elevii aşa-zişi "cuminți"etc. Cercetările de specialitate au identificat un număr mare de stereotipii ce acționează în mediul şcolar, cu efecte negative asupra dezvoltării psiho-individuale a elevilor şi care au coresponțe în orice situație de apreciere;
- stereotipul didacticist, conform căruia randamentul elevului, exprimat prin note, reprezintă caracteristicile sale reale, chiar dacă notele obținute sunt puține în fiecare trimestru. Or, după cum este cunoscut, obiectivitatea notării şcolare şi realizarea unei corespondențe cât mai mari între notă şi caracteristicile elevului sunt, deocamdată, deziderate destul de greu de realizat, mai ales în condițiile unor evaluări intermitente;
- stereotipul normalității constă în ideea că elevul nu poate fi decât normal, conform unui model relativ simplificat şi legat de disciplina

profesurului respectiv; elevul nu are nimic în plus (aptitudini şi interese speciale) şi nimic în minus (cunoştinţe anterioare deficitare, unele aptitudin mai puţin dezvoltate), ceea ce duce, în mod inevitabil, la stereotipul următor;

- stereotipul uniformităţii ignoră tratarea individualizată, diferenţiată a elevilor, toţi aceştia fiind consideraţi, aşa cum am arătat mai sus, egali în resurse şi caracteristici.

Există şi stereotipuri asociative, care, acţionând într-o manieră inversă generalizării metaforice, deduc o serie de trăsături tipice din însuşiri psihice.

Unor studenţi li s-au citit următoarele două descrieri de persoane:

A. Acest om este cordial şi onest. Are un fin simţ al umorului, este inteligent şi ferm în opiniile sale. Manifestă responsabilitate şi siguranţă de sine.

B. Acest om este nemilos şi brutal. Are atitudini extrem de ostile, este turbulent şi arogant. Este cunoscut pentru manierele sale grosolane şi vulgare. Este o persoană despotică şi antipatică.

Subiecţilor li s-a prezentat apoi o lungă listă de trăsături fizionomice şi li s-a cerut să aprecieze pe care le are **A** şi pe care le are **B**. Au rezultat două portrete fizice foarte diferite:

A: îngrijit, pieptănat, privirea dreaptă, deschisă, ochi mari clari, fruntea netedă, gura surâzătoare;

B: păr lucios şi în dezordine, privire alunecoasă, ochi mici, frunte încruntată, colţurile gurii lăsate.

Pentru a vedea personificate aceste stereotipuri este suficient să citim anumite cărţi sau să vedem anumite filme de aventuri!

Un stereotip destul de întâlnit este acela referitor la calităţile bărbaţilor, respectiv ale femeilor. Deşi rezultatele pe care le prezentăm mai jos provin dintr-o cercetare efectuată în alt mediu socio-cultural (Gergen, Gergen, 1985), acestea sunt ilustrative pentru aserţiunile psihologiei naïve (a se vedea tabelul de mai jos)

Stereotipuri asupra bărbaţilor şi femeilor

Trăsături stereotipe apreciate atât de bărbaţi, cât şi de femei	
Trăsăturile bărbaţilor	**Trăsăturile femeilor**
Agresivi	Politicoase în exprimare
Independenţi	Vorbesc mult
Stabili emoţional	Pline de tact
Obiectivi	Conştiente de sentimentele altora
Dominanţi	Preocupate de propriul aspect
Interesaţi de matematică şi alte ştiinţe exacte	Calme
Activi	Au mare nevoie de siguranţă
Competitivi	Apreciază arta şi literatura
Logici	Exprimă sentimente gingaşe
Dotaţi pentru conducere	
Direcţi	
Acceptă riscul	
Capabili de decizii rapide	
Siguri de sine	
Ambiţioşi	
Ştiu să separe sentimentele de raţionamente	
Nu se lasă influenţaţi de aparenţe.	

După cum se observă, conform stereotipului, bărbaţii sunt mai independenţi, obiectivi, activi, logici, pe când femeilor le sunt recunoscute mult mai puţine atribute pozitive; în tot cazul, ele au fost considerate mai "feminine" – tact, sensibilitate pentru sentimentele

altuia etc. Totuşi, când subiecții – repetăm, atât bărbați, cât şi femei – au fost întrebați asupra importanței respectivelor trăsături, 75% din cele atribuite bărbaților au fost considerate mai importante decât cele acordate femeilor.

Următoarele două erori pe care le vom analiza constituie, de fapt, diferite tipuri de stereotipii cognitive.

14. Erorile de vârstă. Am văzut că printre factorii personali ce influențează corectitudinea percepției interpersonale vârsta ocupă un loc important, aceasta dând naştere însă şi unor erori:

- cu cât diferența de vârstă dintre cei ce se apreciază este mai mare – bătrânii despre tineri şi invers – cu atât se pare că aprecierile sunt mai subiective;
- în domeniul activității profesionale vârstnicii sunt notați mai favorabil decât tinerii (Pitariu, 1983);
- atunci când distribuția tinerilor şi adulților se face pe un interval mai mare de vârstă, cei până la 30 de ani sunt notați mai slab, între 30 şi 35 de ani sunt notați mai bine, iar peste 35 de ani sunt din nou mai slab.

15. Erorile de statut profesional. Aflând statutul profesional al unei persoane, I se atribuie acesteia calitățile şi trăsăsturile pe care ar trebui să le aibă orice deținător al statutului rspectiv; reprezintă un caz particular de stereotipie.

16. Erorile în atribuirea intențiilor şi motivațiilor. Practic fiecare tendință semnalată în analiza proceselor de atribuire constituie, în final, o eroare, aspect pe care l-am semnalat, parțial, la timpul său. În cele ce

urmează, ne vom referi la erorile majore în atribuire, cu efecte negative asupra funcționalității relațiilor interpersonale, indiferent de natura acestora din urmă:

a) *eroarea fundamentală de atribuire* se referă la tendința generală a observatorilor de a supraestima importanța factorilor dispoziționali în raport cu influențele ambientale, ceea ce conduce la atribuiri interne atunci când se caută explicația comportamentului celorlalți. Se subliniază tenacitatea şi extensiunea acestei tendințe chiar în pofida unor factori externi semnificativi. Combinată cu explicația persoanelor ce acționează, această tendință dă naştere perspectivelor divergente.

Eroarea fundamentală de atribuire se explică – aspect deja anticipat- prin motivația observatorilor de a face viitorul mai stabil şi mai predictibil, lucru mai greu realizabil în cazul unor atribuiri externe, deci către ambianță şi situație, care sunt mai greu de prevăzut, mai complexe, mai puțin structurate şi mai greu controlabile.

În general, cu cât sunt mai serioase consecințele unei acțiuni cu atât este mai mare responsabilitatea acordată. Atribuind consecințele celui care a acționat şi nu situației, observatorul, implicit, consideră că acesta ar fi putut acționa şi în alt mod, astfel încât să se evite consecințele respective.

Când consecințele nu sunt severe, observatorii pot încerca un sentiment de simpatie pentru cei care au acționat, transferând astfel consecințele neşansei sau circumstanțelor ambientale. Într-o situație serioasă însă, efectele sunt atribuite celui care a acționat, pentru că într-o "lume justă" fiecare trebuie să suporte consecințele actelor sale;

b) *eroarea de autoprotecție sau eroarea egodefensivă* constă în tendința unor persoane de a-şi asuma responsabilitatea pentru succes şi de a atribui eşecul cauzelor situaționale.

Ipoteza explicativă rezidă în faptul că fiecare persoană este foarte preocupată să câştige şi/sau să fie recunoscută de ceilalți, evitând, în acelaşi timp, blamul, dezaprobarea socială etc. Ca atare, cei care acționează încearcă să-i convingă şi pe ceilalți de competența lor, asumându-şi responsabilitatea succesului şi atribuindu-l tocmai competenței şi eforturilor proprii.

Consecutiv, persoanele se disociază de rezultatele negative (eşec), atribuindu-le factorilor externi (dificultatea sarcinii, neşansei).

17. Inerția percepției sociale constă în perceperea şi aprecierea comportamentului actual al unui individ sau grup prin prisma comportamentului său anterior şi nu în funcție de valoarea prezentă, actuală a acestuia (Mamali, 1973). Cu alte cuvinte, cel care a fost în trecut apreciat pozitiv (negativ) este predispus şi acum să fie apreciat ca atare, deşi, în realitate, valoarea lui s-a schimbat.

În afară de consistența percepției interpersonale, la baza acestei erori se află şi valoarea mai puternică – pentru o anumită perioadă – a primelor impresii; acordând un credit mai mare acestora, oamenii nu mai trebuie să-şi modifice unele elemente din sistemul cognitiv, modificări pe care, după cum am văzut, le acceptă destul de greu.

Ca urmare, datorită inerției percepției sociale, presupunând că un individ a fost inițial evaluat negativ sau că are un statut coborât în cadrul unui microgrup, se manifestă rezistența în admiterea, acceptarea unor acte (comportamente) valoroase ale individului în cauză. Când

actele sunt reținute (considerate valoroase), se preia în primul rând soluția şi abia apoi autorul, existând şi destule situații în care acesta din urmă este neglijat sau depreciat. Uneori, se poate produce chiar o substituire a autorului original (cu un statut coborât sau apreciat anterior negativ) cu un altul, cu un statut mai ridicat. În destule situații se poate ajunge însă şi la o reevaluare a statutului celui în cauză.

Procesele intime ale inerției percepției sociale – rezistența la o soluție sau prelucrare a soluției şi deprecierea autorului – frânează pentru o bună perioadă de timp posibilitatea de evoluție a unui individ în sistemul apreciativ al grupului sau instituției.

Evidente sunt şi efectele nedorite ce pot apărea în funcționarea unei instituții prin considerarea ca valoroase a unor acte numai pe baza criteriului că autorul lor a fost cândva apreciat ca valoros. La acestea se adaugă faptul că folosirea subiectivă a sistemului de aprecieri sociale are, întotdeauna, consecințe negative în planul dezvoltării personalității membrilor unui grup. Se poate concluziona: inerția percepției sociale afectează funcționalitatea şi eficiența relațiilor interpersonale, atât a celor neoficiale, cât şi, mai ales, a celor oficiale, instituționalizate, dintre conducători şi subalterni, dintre instructori (educatori) şi cei ce se instruiesc etc.

18. Iradierea prestigiului (Mamali, 1973) se referă în mod special la competența persoanei percepute şi apreciate. Admiterea superiorității legitime a unui om într-un domeniu particular duce la presupunerea nefondată că el are autoritate în orice alt domeniu sau, în alți termeni, prestigiul realizat într-un anumit domeniu de activitate iradiază asupra altor domenii decât cel care a stat inițial la baza formării prestigiului

respectiv. Un fotbalist foarte tehnic nu este neapărat şi un bun atlet, după cum un specialist în partea electrică a motoarelor nu este şi un bun mecanic.

În acelaşi timp. Această eroare desemnează şi fenomenul prin care prestigiul iradiază asupra altor persoane cu care posesorul prestigiului are legături, dar nu specifice domeniului său de activitate. Revenind la exemplul de mai sus, prietenul unui specialist electrician nu este neapărat şi el un bun electrician.

19. Eroarea logică este un efect al tendinței de generalizare prin asociere, pe baza teoriei implicite asupra personalității. Considerând că anumite trăsături de personalitate sunt corelate logic, atunci, dacă persoana percepută are una din aceste trăsături, se presupune că le va avea şi pe celelalte, ca în exemplul pe care l-am analizat: o persoană inteligentă va fi şi modestă, politicoasă etc.

20. Eroarea sistematică reflectă tendința celui care percepe de a-I aprecia pe ceilalți în funcție de propria sa structură de personalitate. În fapt, foarte multe din erorile prezentate în acest paragraf reflectă personalitatea celui care percepe şi evaluează, ținând cont de faptul că percepția interpersonală este în cel mai înalt grad personalizată.

Eroarea sistematică se referă în mod direct la faptul că persoanele optimiste, vesele tind să supraevalueze calitățile celorlalți, în timp ce persoanele depresive tind să fie mai severe şi mai intransigente în evaluare.

21.Eroarea prin exagerarea diferențelor reprezintă un alt caz de implicare a structurii de personalitate în perceperea şi evaluarea celorlalți. Persoana care percepe îi apreciază pe ceilalți în contrast cu felul propriu de a fi, exagerând diferențele: un examinator subtil, fin, perspicace îi va aprecia pe ceilalți ca fiind mult mai naivi decât sunt ei în realitate; unei persoane agitate, zgomotoase îi vor fi exagerate aceste trăsături de către un observator liniştit, după cum cei cu autocontrol ridicat vor exagera gradul de nelinişte manifestat de cei percepuți.

22. Eroarea pozitivă, cunoscută şi cu numele de eroare de toleranță (indulgență), constă în tendința unor persoane de a exprima evaluări pozitive despre ceilalți mai des decât evaluări negative în absența oricărei informații care ar justifica acest lucru. Atunci când există indici pozitivi despre celălalt, aprecierea este supradimensionată, mult prea favorabilă.

23. Prudența exagerată sau eroarea de exigență se manifestă în sens contrar celei anterioare, şi anume într-o reținere excesivă în recunoaşterea şi aprecierea calităților, trăsăturilor pozitive pe care în mod obiectiv le au ceilalți.

24. Eroarea tendinței centrale se manifestă sub forma tendinței celor ce percep de a evita extreme (foarte bun-foarte slab) în evaluare şi de a atribui, cu precădere, aprecieri medii, în proporție deci mai mare decât o justifică realitatea.

25. Efectul intraserial reprezintă tendința de a accentua importanța extremelor unei scale sau a unui continuum de evaluare, când dimensiunea respectivă este importantă pentru cel ce percepe. Accentuarea se traduce în supraevaluarea, respectiv subevaluarea celor plasați la extreme. De exemplu, dacă inteligența este pentru cel care percepe o dimensiune importanta, atunci el îl va supraevalua pe cel aflat la extremitatea pozitivă – considerându-l şi mai inteligent decât în realitate – şi îl va subevalua pe cel aflat la extremitatea negativă, considerându-l şi mai puțin inteligent.

26. Eroarea perseverativă este strâns legată de cele anterioare şi constă în tendința de a-i evalua pe ceilalți la nivel constant cu aceiaşi termeni, toşi sunt la fel: buni, răi, corecți, incorecți etc., indiferent deci de persoană, de situație, de aspectul apreciat.

27. Eroarea de ordine sau de proximitate poate apărea în cazul unor evaluări succesive, fiecare dintre acestea influențând într-un sens sau altul pe următoarea, fie că se referă la criterii diferite aplicate aceleiaşi persoane, fie la persoane şi criterii diferite (Dorofte, 1981). Eroarea se manifestă atât în situații în care se utilizează criterii mai precise de evaluare, cum ar fi cazul randamentului şcolar sau profesional, cât şi, mai ales, în aprecierea unor trăsături de personalitate, a unor atitudini etc.

Eroarea de ordine sau de proximitate subsumează trei tipuri de efecte corelate, manifestate în mod concret astfel:

- *efectul de contrast* – s-a demonstrat că aceeaşi lucrare şcolară, medie ca valoare, este subestimată dacă ur,ează la corectat după una

mai bună şi supraestimată dacă urmează după una mai slabă. Aşa cum arată cercetările efectuate în mediul şcolar, elevii şi studenții au descoperit de multă vreme influența contrastelor în examinare: este dezavantajos să urmezi după un candidat foarte bine pregătit (subestimare din partea examinatorilor), după cum este mai avntajos să urmezi după unul mai slab pregătit, cu condiția ca mediocritatea răspunsurilor sale să nu-i fi creat examinatorului o dispoziție prea răuvoitoare. Efectul se manifestă, după cum am arătat, şi în evaluarea unor însuşiri şi calități de personalitate;

- *efectul de exigență crescătoare* – indiferent de valoarea lucrărilor sau comportamentelor care urmează să fie verificate, se pare că cei care apreciază sunt mai severi spre finalul acțiunii de evaluare decât la începutul său, efect ce se manifestă şi în evaluarea succesivă a unor trăsături de personalitate;
- *efectul de exigență descrescătoare* – uneori se produce şi efectul invers: exigența este mai mare la începutul acțiunii de evaluare şi mai redusă spre finalul său, fenomen constatat, cu predilecție, în mediul şcolar. Se pare că exigența descrescătoare intervine atunci când rezultatele evaluării îl afectează într-un fel sau altul pe cel care o efectuează. Neconfirmarea aşteptărilor acestuia – în sensul că, în general, calificativele sunt mai mici decât se anticipase - , de teamă că rezultatele obținute pot fi utilizate de şefi în aprecierea muncii proprii, periclitându-i astfel statutul socio-profesional etc., îl fac pe respectivul cadru didactic să ajusteze, chiar fără intenție, calificativele acordate spre finalul evaluării.

28. Eroarea de distanță psihosocială se manifestă mai ales în aprecierea performanțelor în activitatea profesională, deci în cadrul reacției ierarhice şef-subordonat, făcându-se apoi inferențe asupra trăsăturilor de personalitate. Experimentele au demonstrat că, în aprecierea aceleiaşi activități, şefii sunt mai exigenți decât subordonații, iar observatorii – cei care nu sunt implicați în relația şef-subordonat, deci relativ exteriori – sunt şi mai drastici decât participanții la activitatea respectivă (şefi şi subalterni). Cu alte cuvinte, distanța psihologică mai mare face ca aprecierile să devină, în general, mai critice.

PARTEA A II-A
ASPECTE UTILE UNEI ORGANIZAȚII PROFESIONALE

I. Munca în echipă

1. Principii fundamentale

Echipele au succes şi prosperă deoarece atât managerii, cât şi memebrii echipei, muncesc din greu şi cot la cot. Iată în continuare nouă principii directoare, care vă vor ajuta să alcătuiți şi să consolidați echipele de muncă.

1. *Stabiliți obiective pentru întreaga echipă.* Această abordare colectivă este de natură să asigure acceptarea şi susținearea de către fiecare membru a ceea ce îşi propune să facă echipa. Oamenii se simt direct interesați şi legați personal de scopurile la a căror stabilire au participat şi ei. Asigurați-vă că echipa îşi defineşte clar scopurile şi că le cuantifică ori de ce ori este posibil acest lucru (un aspect subliniat în capitolul 3). Cu cât e mai precis obiectivul, cu atât membrii echipei trebuie să urmărească şi să evalueze mai bine ritmul de înaintare, concentrându-şi energia şi resursele pentru realizarea lui.

2. *Răsplătiți în primul rând performanța de grup, şi abia apoi performanța individuală.* Recompensele de grup îi stimulează pe memebrii echipei să-şi supravegheze reciproc munca. În plus, recompensele de acest gen consolidează loialitatea membrilor față de echipă şi îl motivează pe fiecare să nu fie tocmai el “veriga slabă”.

Recompensele de grup îi motivează totdată pe membrii echipei să se susţină reciproc, să se ralieze în spatele eforturilor fiecăruia şi să se unească pentru eliminarea problemelor care ar putea compromite succesul grupului.

Sistemul dumneavoastră de recompensare în grup trebuie, totodată, să cuprindă comunicări frecvente ale comentariilor privind performanţa echipei dumneavoastră, astfel încât membrii acesteia să poată urmări progresele colective înregistrate. Astfel, au posibilitatea să ia măsuri rapide atunci când lucrurile încep să meargă prost. Un grafic "care să sară în ochi" sau alt gen de mijloc de vizualizare este adesea eficient în acest scop.

Recompensele de grup nu cunosc alte limite decât cele ale ingeniozităţii şi bugetului dumneavoastră. Printre ele s-ar putea număra, de exemplu, laudele aduse public, în premiu în bani care să fie împărţit între toţi membrii echipei, un trofeu acordat prin rotaţie echipei cu cea mai bună performanţă, sau repartizarea într-un schimb de lucru ori în cadrul unui proiect mai atrăgător.

3. *Asiguraţi-le o pregătire multilaterală membrilor echipei, de câte ori se poate.* Pregătirea profesională multilaterală permite membrilor echipei să-şi schimbe între ei responsabilităţile, ceea ce atenuează plictiseala şi monotonia. S-ar putea, totdată, să constataţi că îi puteţi lăsa sa-şi schimbe între ei anumite sarcini sau să decidă ce activităţi va desfăşura fiecare în cursul unui schimb de lucru.

4. *Transformaţi-vă într-o comisie de analiză, un critic constructiv şi un sfătuitor.* Iată o transformare pe care unii manageri o găsesc dificilă, dar este absolut vitală pentru succesul echipei. Superiorii trebuie să accepte că nu mai sunt "şefi" în sensul tradiţional al cuvântului. Organizaţiile care au succes în aplicarea muncii în echipă i-au transformat pe manageri în "agenţi de facilitare", care se îngrijesc ca echipa să aibă toate informaţiile şi resursele necesare pentru a-şi îndeplini sarcinile. Şeful nu mai controlează grupul, deoarece *fiecare* membru al grupului devine răspunzător de rezultate. În cadrul muncii în echipă, managerul este un îndrumător de pe margine, nicidecum "dirijorul suprem" care culege toate aplauzele. Unele companii orientate spre munca în echipă permit echipelor să-şi aleagă conducătorii din rândul propriilor membri, şi chiar ca membrii echipei să-şi roteze periodic între ei funcţia de conducător.

5. *Nu lăsaţi echipele să se izoleze una de cealaltă.* Asiguraţi-vă că îşi coordonează şi îşi sincronizează eforturile cu alte entităţi şi grupuri importante din interiorul şi exteriorul departamentului, care pot avea neapărată nevoie de elemente iniţiale, rezultate finale sau informaţii din partea lor. Cu alte cuvinte, sentimentul de solidaritate trebuie să se nască nu numai între membrii unei echipe date, ci şi între echipe diferite. Eforturile lor colective şi reciproc solidare au efect direct asupra întregii organizaţii.

6. *Limitaţi efectivul numeric al echipelor la un nivel relativ redus.* Crearea unei echipe relativ reduse numeric prezintă mai multe avantaje. Echipele mici ridică mai puţine probleme de coordonare şi comunicare;

managerilor le este mai uşor să ajungă la înțelegere şi consens între membrii unui grup restrâns; iar membrii grupurilor mici tind să se lege mai strâns între ei, comparativ cu grupurile mari (care adesea se divizează în facțiuni şi grupări interioare). Puteți încuraja crearea unei identități de grup prin utilizarea insignelor, a şepcilor şi jachetelor cu model special, a vestimentației inscripționate şi a altor însemne care stimulează coeziunea şi un sentiment al determinării colective.

7. *Alegeți în echipă membri care să aibă puncte de vedere şi capacități atât complementare, cât şi de natură să se contrabalanseze reciproc.* Aceasta ar putea însemna, de exemplu, că veți combina în mod deliberat persoane care gândesc pozitiv şi persoane mai scpetice, inovatori nonconformişti şi pragmatici înregimentați, visători şi oameni de acțiune. O asemenea combinație va asigura echipei un sistem intern de verificare şi echilibrare a acțiunilor şi deciziilor membrilor săi.

8. *Aveți grijă cum vorbiți.* Modul cum vorbiți când vă adresați echipei arată dacă ați adoptat realmente, în sinea dumneavoastră, ideea muncii în echipă. Chiar dacă deosebirea între cuvintele folosite este uneori greu sesizabilă, ea reflectă ceea ce gândiți cu adevărat.

9. *Aveți răbdare.* S-ar putea să fie nevoie de cel puțin doi ani, dacă nu mai mult, ca o echipă de muncă să se "galvanizeze' sub forma unei unități omogene, productive şi auto-determinate. La urma urmei, munca în echipă reprezintă o mutație fundamentală în tradiția, filosofia şi cultura organizațională. Succesul nu se obține peste noapte.

2. Conducerea şedinţelor de echipă

Însăşi natura muncii în echipă impune ca membrii echipei dumneavoastră să se întâlnească frecvent pentru a discuta, a hotărâ sau pur şi simplu a schimba opinii şi informaţii. Iată câteva principii directoare care vă pot ajuta să conduceţi eficient aceste întâlniri şi, cu această ocazie, să întăriţi spiritul de echipă.:

Ce NU e bine să faceţi

- *NU faceţi dumneavoastră toată organizarea.* Şedinţa este a *echipei*. Lăsaţi-i pe membrii ei să decidă ce vor să discute, unde să se întâlnească şi când. Desemnaţi prin rotaţie preşedintele de şedinţă şi celelelte funcţii, astfel încât toată lumea să le împlinească pe rând. Evitaţi scaunul din capul mesei, lăsaţi-l liber. Astfel, veţi trimite un mesaj pozitiv despre modul în care vă deveţi rolul.
- *NU faceţi judecăţi sau comentarii asupra remarcilor sau ideilor emise de membrii echipei.* Atitudinea de expert sau critic distruge spiritul de echipă, inhibă discuţiile şi demonstrează că încă vă consideraţi o persoană cu autoritate, în loc de facilitator. Păstraţi-vă pentru dumneavoastră părerile (număraţi până la 10 sau, la nevoie, muşcaţi-vă limba!), ca să le arătaţi membrilor echipei că n-aveţi de gând să le judecaţi contribuţiile.

Într-o şedinţă a unei echipe proaspăt înfiinţate, un angajat începător a sugerat, cu nevinovăţie, o operaţiune pe care dotările tehnice ale departamentului său nu puteau s-o realizeze. "Cea mai mare prostie!" a tunat unul din şefii cu vechi state de plată în firmă. "Maşinile noastre nu funcţionează aşa! Încă nu te-ai învârtit destul pe-aici ca să afli

chestia asta?” Băiatul cel nou s-a făcut roşu ca sfecla, a băgat capul în pământ şi de-atunci n-a mai scos nici o vorbă la şedinţele următoare.

- *NU vă purtaţi ca şi cum aţi avea răspuns la toate.* Echipele colaborează în privinţa problemelor şi ajung la soluţii prin consens. Puteţi să coordonaţi, să înlesniţi şi să participaţi, dar nu vă purtaţi ca un expert. Aveţi deja un expert colectiv: echipa dumneavoastră.
- *NU adoptaţi o atitudine de confruntrare.* A cere oamenilor să-şi apere ideile şi opiniile atunci când acestea le contrazic pe-ale dumneavoastră, trădează o mentalitate de autocrat :”Eu sunt plătit să gândesc, /tu eşti plătit să munceşti”. Adică exact antiteza muncii în echipă.
- *NU folosiţi aceleaşi tehnici de conducere a şedinţelor ca foştii dumneavoastră şefi din organizaţiile de tip tradiţional.* Rolurile noi cer metode noi. Vechile procedee nu vor funcţiona într-o organizaţie orientată spre munca în echipă.
- *NU vă simţiţi obligat să impuneţi sau să păstraţi controlul asupra şedinţelor.* A rezista într-o organizaţie bazată pe munca în echipă înseamnă a accepta şi a lucra cu puteri de control mult diminuate. Aceasta presupune să vă schimbaţi mecanismele mentale şi să adoptaţi o perspectivă complet nouă. Dacă aţi lucrat deja în organizaţii de tip tradiţional, va trebui să faceţi ceva strădanii de natură intelectuală, de introspecţie şi de auto-analiză. N-a spus nimeni c-o să vă fie uşor.
- *NU îi lăsaţi pe membrii echipei să vă paseze responsabilitatea.* Refuzaţi să jucaţi rolul comandantului suprem sau să rezolvaţi probleme care ar trebui lăsate în seama echipei dumneavoastră. O echipă de patru persoane, care ajunsese într-un impas cu privire la repartizarea sarcinilor de muncă, a cerut şefului să arbitreze diferendul.

Acesta a acceptat să aibă o întâlnire pe această temă şi le-a cerut să stabilească data, ora şi locul. După ce toată lumea s-a aşezat la masă, şeful le-a spus: “Dat fiind că suntem o echipă, nu mă simt deloc în largul meu să iau acestă decizie în largul vostru. Mai întâi, ați căzut de acord că vreți să ajungeți la o înțelegere?” Toți au dat din cap că da. “Bine. Atunci cred că ar fi cazul să ies din scenă şi să vă las pe voi să hotărâți. Am să vă ajut în orice mod posibil, dar aici e vorba de munca *voastră* şi *voi* trebuie să puneți lucrurile la punct. Doar să-mi spuneți şi mie ce ați hotărât, da?” După care s-a scuzat că trebuie să plece şi i-a lăsat să rezolve problema – ceea ce au şi făcut.

Ce E BINE să faceți

- *Pregătiți-vă temeinic pentru şedințe.* Faceți-vă note, analizați şi reflectați asupra ordinii de zi propuse de echipă, strângeți materialele importante, rezervați o încăpere pentru şedință, dacă este necesar, şi îngrijiți-vă de aducerea şi testarea eventualei aparaturi audiovizuale ce urmează a fi folosită.
- *Considerați-vă un participant, un coordonator şi un ghid general.* S-ar putea să fiți nevoit să vă îngrijiți de sala şi aparatura pentru şedințe, dar nu e treaba dumneavoastră “să convocați o şedință” sau “s-o conduceți” în sens tradițional. Din momentul în care a început, coborâți la nivelul tuturor celorlalți – şi rămâneți acolo.
- *Încurajați atitudinile de “avocat al diavolului”.* Oamenii care au curajul să “înoate împotriva curentului”, punând la îndoială, provocând la discuție sau contrazicând părerea majorității, sunt foarte prețioşi într-o echipă. Ei atacă “gândirea de grup”. Această stare mentală poate fi dezastruoasă, deoarece îi poate face pe membrii echipei să evite auto-

cenzura, să evite să pună la îndoială convingerile celorlalţi coechipieri, să se abţină de la a-şi exprima opiniile (de teamă să nu fie ostracizaţi pentru adoptarea unor vederi contrare) şi să nu ţină seama de date importante, în încercarea de a menţine consensul şi a evita stările de conflict. Dumneavoastră, însă, nu trebuie să faceţi pe avocatul diavolului, din raţiunile prezentate anterior.

- *Apelaţi la instrumente vizuale, care să pună în context spectacular progersele şi performanţa grupului*. Acestea descriu succesul colectiv şi generează un sentiment de unitate. Lăsaţi-i pe membrii echipei să conceapă şi să actualizeze aceste materiale înaintea fiecărei şedinţe, şi puneţi-i să-şi asume pe rând sarcina de a expune şi sintetiza aspectele prezentate.
- *Încurajaţi oamenii să se exprime*. Începeţi prin a face remarci de stimulare cu final deschis, cum ar fi : "Ce părere ai despre…", "Dezvoltă puţin ideea" sau "Toţi vrem să auzim opinia ta." Este deosebit de important să-i faceţi pe oameni "să iasă din cochilie", atunci când aveţi impresia că nu spun sau că nu-şi exprimă adevăratele sentimente.
- *Înregistraţi pe bandă sau casetă discuţiile purtate*. Analizaţi-vă comportarea şi comentariile. Verificaţi dacă v-aţi apropiat de oamenii dumneavoastră aşa cum se cuvine s-o facă un adevărat conducător şi notaţi-vă direcţiile în care se cer îmbunătăţiri.
- *Îngrijiţi-vă de încheierea concluzivă a discuţiilor*. Şedinţa trebuie să dea participanţilor sentimentul că au realizat ceva. De exemplu, puteţi întreba: "Ce am hotărât că trebuie să facem?", dar lăsaţi-i pe membrii echipei să confirme încheierea discuţiilor, recapitulând pe

scurt cine de ce răspunde, când trebuie făcut cutare lucru şi ce puncte ar trebui discutate din nou la următoarea şedinţă.

- *Faceţi un rezumat al opiniilor şi impresiilor proprii, în scris, după fiecare şedinţă*. Utilizaţi aceste informaţii, pe lângă caseta video înregistrată, pentru a vedea care aspecte ale şedinţei au mers strună şi care nu, ce anume aţi putea face altfel data viitoare şi cărora dintre recomandările pozitive şi negative de mai sus ar trebui să le acordaţi mai multă atenţie cu ocazia viitoarei şedinţe.

3. Realizarea consensului în cadrul echipei

Chiar dacă, de obicei, necesită mai mult timp, deciziile pe bază de consens se bucură în general de mai multă susţinere, fiindcă membrii echipei sunt toţi "în aceeaşi barcă" şi toată lumea "vâsleşte" în aceeaşi direcţie.

Membrii echipei au nevoie de o mentalitate colectivă adecvată pentru a lua decizii prin consens. Chiar dacă va fi nevoie, poate, de ceva timp pentru aceasta, cu cât investiţi mai mult efort la începutul procesului (verificând cât de pregătit este grupul în această privinţă şi îndepărtând eventualele obstacole din calea înţelegerii), cu atât veţi economisi mai mult timp la implementare, deoarece membrii echipei vor fi căzut de acord asupra planului de atac. Iată în continuare cinci întrebări care vă vor ajuta să apreciaţi cât de pregătită este echipa să ajungă la consens:

1. Vor toţi membrii echipei să fie participanţi activi şi voluntari? (Cei care îşi ascund adevăratele opinii sau au scopuri ascunse pot să compromită procesul sau să producă un fals consens).

2. Membrii echipei înțeleg limpede care sunt problemele şi riscurile esențiale din spatele fiecărei sarcini de realizat? (Dacă aveți dubii, puteți propune o sesiune preliminară de întrebări şi răspunsuri, pentru a-i ajuta să sesizeze importanța fiecărei chestiuni pe care vor trebui s-o examineze, astfel încât să-şi poată stabili prioritățile raționale).

3. Sunt ei conştienți de toate circumstanțele şi condițiile care ar trebui să le influențeze determinarea priorităților? (De exemplu, s-ar putea să nu înțeleagă urgența relativă a unor sarcini sau să nu realizeze cât de mult timp, cât de multe fonduri din buget sau alte resurse le stau le dispoziție).

4. Vor fi ei dispuşi să ajungă la un consens privind modul în care să atace aceste sarcini diverse? (Înainte de a încerca ajungerea la un consens, este important ca membrii grupului să cadă de acord că vor să ajungă la un acord! Acesta este fundamentul pentru tot ceea ce urmează).

5. Sunt ei dispuşi să permită ca preocupările echipei, ale departamentului şi ale conducerii superioare să treacă înaintea oricăror scopuri personale?

Dacă, în deplină sinceritate, puteți răspunde afirmativ la întrebările de mai sus, iată câteva metode de luare a deciziilor în grup care vă pot ajuta să "împingeți" echipa spre punctul de acord comun.

- Dacă echipa dumneavoastră este destul de puțin numeroasă, ați putea începe prin a cere fiecărui membru să-şi stabilească în particular ordinea de prioritate a sarcinilor, după care să prezinte şi să justifice ordinea respectivă în fața grupului. Acest proces poate dezvălui informații interesante şi pertinente, de care unii membri nu erau

conştienți, dar care le-ar putea influența opiniile. După aceasta, ați putea lua în considerare utilizarea unuia sau mai multora dintre procedeele următoare.

- Faceți o analiză cost/beneficiu pentru a identifica sarcinile care vor aduce echipei sau organizației dumneavoastră cele mai mari câştiguri în raport cu costurile înregistrate (în termeni de timp, materiale şi alți factori relevanți). Membrii echipei trebuie, de asemenea, să devină conştienți de raporturile dintre sarcini. Spre exemplu, s-ar putea ca unele să se deruleze în succesiune sau să fie interdependente (adică, s-ar putea să trebuiască să finalizați activitățile A,B şi C înainte de a putea demara sau termina complet sarcina D).
- Întocmiți o listă de evaluare comparativă ("metoda bilanțului"). Membrii grupului ar putea scrie denumirea fiecărui proiect pe o foaie de hârtie separată, apoi să înşiruie în partea stângă motivele pentru finalizarea lui cât mai grabnică, iar în partea dreaptă, motivele de amânare. În continuare, ei vor evalua ponderea fiecărui motiv pe o scară de la 1 la 5 (ceea ce e foarte posibil să provoace discuții aprinse), vor aduna punctajele, le vor împărți la numărul de motive şi vor vedea care dintre "tabere" – pro sau contra – a înregistrat cel mai ridicat punctaj mediu.

În cel mai rău caz, această tehnică poate ajuta echipa să ajungă la consens în privința sarcinilor care necesită o atenție imediată. Cele care au înregistrat punctaje maxime la categoria "finalizare urgentă" ar putea fi ierarhizate, din punct de vedere al priorității, după punctajul relativ obținut.

- Împărțiți echipa în două grupe. Cereți fiecărei grupe să-şi stabilească în scris ordinea de prioritate a sarcinilor, apoi reuniți-vă

pentru compararea rezultatelor. Sarcinile cărora li s-a acordat acelaşi gard de prioritate de către ambele grupe nu mai costituie o problemă. Repetați procedura cu sarcinile asupra cărora există opinii diferite. În şedința finală, luați în considerare varianta de a se recurge la vot în privința proiectelor asupra cărora nici una din grupe n-a putut ajunge la un consens. Astfel, măcar se va putea vedea cât de puternice sunt sentimentele membrilor echipei față de fiecare.

- Dacă echipa ajunge în impas cu privire la gradul de prioritate a anumitor sarcini, ați putea s-o împărțiți în două grupe (pro şi contra) care să-şi expună fiecare argumentele, şi să încrcați încă o dată să ajungeți la consens. Dacă nici aşa nu reuşiți, poate e cazul să solosiți o analiză cost/beneficiu, ca mijloc de departajare.

4. Sfaturi elementare pentru redactarea documentelor administrative

Ceea ce scrieți spune ceva şi despre dumneavoastră, nu numai despre subiectul tratat. Aşteptați-vă ca oamneii să vă judece după calitatea exprimării dumneavoastră în scris, fiindcă adesea este singurul lucru pe care îl au la dispoziție. David J. Buerger de la Universitatea Santa Clara a remarcat că :” [odată cu apariția poştei electronice] managerii trimit şi primesc mesaje individuale, ca în dialogul direct dintre două persoane. Acum, că secretarele nu le mai corectează exprimarea neglijentă, toată lumea se întreabă cum au reuşit să treacă examenul de capacitate la limba engleză”.

Cum ați putea scrie scrisori, note de serviciu şi rapoarte mai bine redactate? Încercați să aplicați recomandările prezentate în continuare.

Începeți cu o schiță generală

O schiță generală atent întocmită şi detaliată reprezintă primul pas în direcția unui material redactat fără mari dificultăți. Dat fiind că schița generală o faceți numai pentru uzul propriu, nu vă bateți capul cu "înflorituri". Rezumați-vă la a defini punctele esențiale, argumentele, exemplele şi detaliile, în ordinea cea mai logică la care vă puteți gândi, după care lăsați-o să stea puțin "la incubator". Gândiți-vă ce anume ați putea adăuga, combina, extinde sau elimina. Schițați câteva idei într-un carnețel de buzunar, la care să reveniți ceva mai târziu.

După ce ați reflectat o vreme pe marginea schiței generale, rescrieți-o şi inserați chestiunile la care v-ați gândit în perioada de "incubare". Puneți-vă întrebări cum ar fi:

- Am acoperit în mod logic toate informațiile?
- Am suficiente detalii şi exemple ca să argumentez ideile pe care vreau să le susțin?
- Am scos toate detaliile irelevante şi datele care nu sunt necesare?

În plus, asigurați-vă că ați înțeles bine cui scrieți şi de ce, punându-vă întrebări cum ar fi:

- De ce scriu eu acest document?
- Ce idei vreau să susțin?
- Cât de multe ştie deja destinatarul?
- Ce se poate aştepta destinatarul să afle din acest document?
- La ce întrebări voi încerca să răspund, sau ce probleme voi încerca să rezolv?
- Cum ar trebui să organizez şi să prezint materialul, ca să obțin cea mai pozitivă reacție din partea celui căruia îi scriu?

- Ce nemulțumiri sau opinii critice a exprimat destinatarul în legătură cu alte materiale scrise, primite de la alții? (Iată doar câteva posibile exemple: greşeli de ortografie, gramaticale, de construcție sau organizare a frazei; prea multe detalii, sau prea puține; date insuficiente pentru a susține sugestii sau recomnadări; prea puține reprezentări vizuale ajutătoare; citarea unor statistici fără precizarea sursei.)

Nu vrem să spunem, prin toate acestea, că ar trebui să vă linguşiți peste măsură pe lângă persoana căreia îi scrieți, ci doar că ar trebui să țineți cont de ceea ce îi place şi îi displace, de prejudecățile şi prioritățile pe care le are – dacă vreți să-i faceți o impresie cât mai bună.

Întocmiți o primă ciornă

După ce ați "bătut în cuie" schița originală, redactați o primă ciornă. Nu vă bateți capul să scrieți ca Ernest Hemingway. Rezumați-vă la a transforma în paragrafe schița generală. Partea de "periere" şi redactare vine ceva mai târziu. Lăsați "la incubator" această primă ciornă, timp de o zi sau două, ca să reflectați cum anume ați putea s-o îmbunătățiți. Verificați claritatea ideilor cu întrebări cum ar fi:

"Ce vreau să spun, de fapt?"

"Ce anume sună ambiguu, vag sau confuz?"

"Ce întrebări am lăsat fără răspuns?"

Gândiți-vă cum i-ați explica subiectul soției dumneavoastră, unui nou angajat, sau cuiva care nu ştie nimic despre problema respectivă. Iată, în continuare, şase îndrumări suplimentare:

1. Gândiți-vă la persoana căreia îi scrieți. Ce anume aşteaptă persoana respectivă sa-I spuneți? Nu cumva reprezentările vizuale ajutătoare,

cum ar fi: grafice, diagrame, statistici, v-ar ajuta să vă argumentaţi ideile mai clar şi mai sugestiv? Dacă da, inseraţi-le în material.

2. Rezistaţi tentaţiei de a face materialul dumneavoastră "să sune" ca o notă de informare sau un raport. Nu lăsaţi cunoştinţele dumneavoastră intelectuale sau profesionale să se interpună în faţa mesajului pe care încercaţi să-l transmiteţi. Folosiţi cuvinte simple şi un limbaj accesibil; ocupatul dumneavoastră şef vă va mulţumi că aţi procedat aşa.
3. Folosiţi diateza activă în locul celei pasive. Când vine vorba de scris, diateza activă e ca ardeiul iute, iar cea pasivă – ca o zeamă lungă. Mesajul dumneavoastră trebuie să percuteze în atenţia destinatarului, nu să i se prelingă în ochi! Care dintre următoarele formulări vă sună mai bine?
   "Conducerea superioară doreşte să schimbăm modul în care ne aprovizionăm cu consumabile de birou."
   "Ni s-a solicitat de către conducerea superioară să procedăm la o revizuire a sistemului prin care sunt aprovizionate consumabilele de birou."
4. Atunci când aveţi de prezentat mai multe chestiuni, luaţi în considerare ideea de a le evidenţia sub forma unei liste numerotate sau " cu bumbi " (ca şi cea de faţă), în loc să le "îngropaţi" în text. Listele sunt mai uşor de citit şi de înţeles.
5. Acordaţi atenţie regulilor de ortografie, punctuaţie şi de construcţie a frazei. Folosiţi propoziţii scurte – cu douăsprezece până la douăzeci de cuvinte – pentru maximum de impact.
6. Folosiţi o exprimare cât mai neutră, din punctul de vedere al genului. În contextul contemporan de afaceri, nu se mai poate

rezolva problema referirii atât la bărbați, cât şi la femei, folosind pronumele "el". În afară de asta, nu "dă bine" să presărați întregul document cu "el/ea" sau "el sau ea", ca modalitate de a vă referi la ambele genuri. În locul persoanei a treia singular, când vă referiți la o persoană, client sau angajat (ceea ce vă sileşte să apelați în continuare la "el/ea" sau "el sau ea"), "pluralizați-vă" exprimarea, spunând: persoane, clienți, angajați. După aceea, vă puteți referi la ei în mod colectiv, cu pronumele "ei" sau "lor".

Puneți în pagină

Când treceți la redactarea primei ciorne (şi a celor ulterioare), fiți atent la eventualele declarații imposibil de susținut sau generalizările de principiu, cum ar fi: " Se ştie că…", "Majoritatea oamenilor cred că…", sau "Toată lumea spune că…". Indicați sursa de referință a statisticilor şi a altor date, pentru a conferi materialului dumneavoastră un aer de autoritate şi acuratețe. Transformați diatezele pasive greoaie şi pompoase, şi exprimările în stil "pseudo-oficial", prin trecere la diateza activă.

În loc de:	**Spuneți:**
Ne aflăm în posesia	Am primit
Relativ la	Despre
Mi s-a supus de curând atenției	Am aflat recent
În conformitate cu opinia	Eu cred (Noi credem)
Cu ocazia	Când/În timpul/ La data
Având în vedere faptul că	Dat fiind că/Deoarece
În eventualitatea în care	Dacă

După ce aţi redactat materialul de câteva ori, citiţi-l cu voce tare. Înceraţi să-l ascultaţi cu urechile destinatarului. Verificaţi să aibă ritm, claritate în exprimare şi calitate de ansamblu.

Acordaţi o tenţie strictă regulilor elementare de ortografie, gramatică, sintaxă a frazei şi utilizare adecvată a cuvintelor. Cuvintele cu pronunţie sau ortografie asemănătoare pot transforma o scrisoare extrem de serioasă într-un prilej de "hohote homerice:" un manager a recomandat odată achiziţionarea unui vehicul dotat cu o "farfuză de diametru mare" în loc de "foreză", iar un altul şi-a exprimat îngrijorarea cu privire la "morala" angajaţilor, în loc de "moral".

Dacă nu sunteţi sigur de definiţia unui cuvânt, verificaţi în dicţionar. Vă amintiţi exemplul cu persoana "reîncarnată"? Programele informatice de verificare a ortografiei nu controlează utilizarea corectă a cuvintelor şi din punct de vedere semantic.

Dacă scrieţi un material extrem de detaliat sau de tehnic, citiţi cu voce tare prima ciornă, sau înregistraţi-vă pe o casetă şi ascultaţi-o de la început. Cum sună? Sună coerent şi cursiv, ca un ansamblu de idei care se succed în mod firesc? Sunt ideile principale expuse în ordine logică? Vin ele să susţină ceea ce încercaţi să spuneţi?

Rescrieţi

Deoarece ciornele fără corecturi sau adăugiri sunt mai uşor de citit şi redactat, rescrieţi prima ciornă după vreo două "runde" de punere în pagină şi imprimaţi o a doua ciornă. Apoi repetaţi procesul. Orice material scris se îmbunătăţeşte câte puţin cu fiecare "rundă" de redactare.

Câte cicluri de redactare şi rescriere ar trebui să parcurgeţi? Nu există nici o cifră "magică". Redactaţi şi rescrieţi până aţi spus tot ce aveaţi de spus, cât de clar şi eficient posibil, după care faceţi o corectură "la sânge", cuvânt cu cuvânt şi rând cu rând.

Cel mai sigur e să porniţi de la ipoteza că fiecare ciornă a unei lucrări scrise de dumneavoastră are cel puţin o greşeală pe care n-aţi depistat-o – şi că ar putea fi un dezastru! De exemplu, un manager a trimis sute de exemplare ale unei circulare care începea cu " În această eră a lipitorilor de învăţământ, …". Secretara lui auzise "lipitori" în loc de "limitări", dactilografiind după dictafon, iar calculatorul nu-i semnalase nici o eroare când îi dăduse comanda de verificare a ortografiei. Şeful unui serviciu de aprovizionare administrativă a scris în raportul de inventar că avea un supra-stoc de "hârtie cretoasă", în loc de "cretată"; regulamentul de navigaţie afişat la un debarcader din Orlando, statul Florida, le interzice pasagerilor să se urce pe "copaia" vasului, în loc de "copastia".

Totdată, aveţi grijă ca varianta finală a materialului dumneavoastră să se încheie cu o concluzie. Dacă documentul dumneavoastră necesită un răspuns, nu-l lăsaţi pe destinatar "în aer". Desemnaţi persoana responsabilă, cereţi să se treacă la acţiune, stabiliţi un termen sau furnizaţi un grafic de urmărire. Puneţi-vă întrebarea: "Ce-ar trebui să se întâmple în continuare?" şi daţi-i un răspuns, astfel încât persoana care citeşte materialul să ştie ce are de făcut, fără să mai ia legătura cu dumneavoastră.

5. Cum să ne prezentăm la interviul pentru angajare

I. Există unele *convenţii speciale*, care se aplică în cazul interviului pentru angajare. Aceasta deoarece persoana care ia interviul evaluează toate aspectele legate de potrivirea candidatului la postul respectiv (inclusiv manierele în afaceri ale acestuia), şi pentru că, de regulă, ***nu mai există o a doua şansă*** pentru candidatul care a lăsat o impresie proastă. Secretul pentru a fi un *intervievat de succes* este de a elimina orice stres că vom fi respinşi numai pentru că nu am respectat regulile unui bun comportament profesional. Bineînțeles, acesta nu ne va garanta obținerea postului, dar vom fi judecați după meritele proprii!

II.***Curriculum vitae***. Înainte de a ajuge la faza interviului, probabil va trebui să trimitem un CV. Mulți candidați buni sunt respinşi deoarece nu reuşesc să îl impresioneze pe cititor prin conținutul sau prezentarea CV-urilor. Dacă respectăm aceste principii simple, nu avem cum să greşim prea mult.

- *Tehnoredactăm* atât CV-ul, cât şi scurta scrisoare de însoțire care trebuie trimisă odată cu el (unii patroni insistă ca cererile să fie scrise de mână – dacă este aşa, facem în aşa fel încât scrisul să fie cât mai lizibil cu putință.)
- CV-ul nu trebuie să depăşească *două pagini* (persoana care face selecția trebuie să citească probabil câteva zeci de cereri)
- Începem cu *informațiile persoanle* (nume, adresă, sex, starea familială, vârsta, ş.a.m.d.)urmate de un scurt sumar al *realizărilor academice* (datele şi gradele examenelor/licențelor luate).

- Insistăm asupra *slujbei curente*, oferind detalii asupra pachetului salarial şi motivelor pentru care dorim să schimbăm slujba.
- Prezentăm pe scurt *slujbele precedente* (în ordine cronologică), precizând ultimul salariu şi motivul plecării.
- Prezentăm pe scurt *activităţile noastre din timpul liber* şi alte interese în afara serviciului.

Încheiem cu câteva rânduri în care precizăm *de ce această ocazie este atractivă pentru noi.*

De regulă, nu este nevoie de referinţe înainte de etapa interviului şi trebuie să ne gândim bine înainte de a adăuga scrisori de recomandare la CV. Istoricul locurilor de muncă, pe care l-am prezentat in CV, ar trebui să fie suficient de convingător, fără a fi nevoie de dovezi suplimentare în această fază.

III.***La interviu.*** Toate regulile legate de înfăţişarea elegantă, sosirea din timp şi pregătirea dinainte de întâlnire se aplică la interviul pentru obţinerea unui post. Interviul este însă o ocazie specială, deoarece probabil vom avea un timp foarte limitat pentru a face o bună impresie şi nu vom avea nici o idee dinainte despre cum va conduce întâlnirea cel care ne ia interviul. Soluţia este să ne pregătim pentru următoarele posibilităţi:

- Ni se va cere să *îi descremi cariera.* Prezentăm un sumar scurt şi interesant, punând accentul pe cea mai recentă slujbă (sau pe cea actuală), evidenţiind experienţa relevantă pentru postul respectiv. Sumarul nu trebuie să dureze mai mult de zece minute (presupunând că între timp nu se pun întrebări).

- Ni se va cere să explcăm *de ce ne-a atras această slujbă* şi de ce suntem potrivit pentru ea.

Acest lucru este mai greu de pregătit, deaorece avem mai puține lucruri de spus (şi, dacă este necesar, trebuie să comunicăm aceste lucruri persoanei care ia interviul), dar trebuie să avem fixate în minte cel puțin liniile generale.

- Ni se vor pune *întrebări tehnice sau personale* aparent la întâmplare şi, poate, într-un mod agresiv, pentru a ni se testa agresivitatea în gândire şi capacitatea de adaptare. Să fim pregătitți să gândim pe cont propriu, nu ne pierdem sângele rece şi, cel mai important, nu încercăm să facem minuni (poate că persoana care ne ia interviul testează maturitatea reacției noastre la întrebările dificile puse într-un mod incorect).

În primele 30 de secunde ale interviului, înfățişarea, manierele şi stilul personal vor fi evaluate de persoana care ne ia interviul, fie în mod favorabil, fie altfel. Este foarte important să părem *încrezător, atent şi voios* (zâmbim, chiar dacă suntem foarte emoționați). Salutul, strângerea de mâini, contactul vizual şi o ținută bună (chiar dacă stăm în picioare sau aşezat), toate joacă un rol important. Persoana care ne ia interviul poate fi obosită, irascibilă, prost organizată ("Mai spune-mi o dată care este numele tău") sau cineva care ne displace instantaneu. Trebuie să continuăm, indiferent de aceste lucruri, chiar şi numai pentru motivul că după aceea vom simți că cel puțin am arătat ce putem.

4. Să nu ne fie ruşine să vorbim despre realizările noastre, dar nu le vom exagera şi nu vom fi prea laudativ. De exemplu, este mai bine să spunem: "Am avut şansa să conduc proiectul de evidență computerizată a unui depozit" decât "Directorul general m-a ales pentru că eram, în

mod evident, cea mai bună persoană pentru a conduce proiectul de evidență computerizată a unui depozit, care a fost un succes răsunător."

Vom rezista tentației de a "cosmetiza" faptele în favoarea noastră – de exemplu, importanța slujbelor anterioare sau a salariilor obținute. Persoanele care fac angajările şi care au experiență detectează cu rapiditate neconcordanțele din aceste relatări, iar majoritatea faptelor pot fi, oricum, repede verificate.

Dacă ai senzația că persoana care ne ia interviul nu ne dă ocazia să prezentăm un aspect particular al aptitudinilor sau pregătirii noastre, trebuie să luăm în mod politicos inițiativa într-o pauză potrivită a discuției.

5. Persoana care ne ia interviul doreşte să ne pună întrebări, dar se aşteaptă ca şi noi să avem întrebări în legătură cu postul vacant. De regulă, el pune primul întrebările, iar felul în care răspundem este adesea la fel de important ca şi ceea ce spunem.

Regulile de aur atunci când răsprăspundem la întrebări sunt următoarele:

- Nu suntem nici servii ("Aceasta este o întrebare foarte bună, dacă mă pot exprima aşa, stimate domn"), dar nici prea neserioşi ("Pe bune, asta-i o întrebare trăsnet"). Reacționăm *în mod serios şi natural*.
- *Răspundem la întrebarea* care ne-a fost pusă, şi nu la întrebarea care ai fi dorit noi să ni se pună (aceasta presupune să ascultăm atent ceea ce se spune);
- Răspunsul să fie *scurt şi relevant* – este mai bine să îl întrebăm pe cel care ne ia interviul dacă doreşte mai multe detalii decât să ne lansăm într-o diatribă lungă şi nedorită

- Dacă nu cunoaştem răspunsul (de exemplu la o întrebare tehnică), spunem aceasta imediat. *Nu încercăm să blufăm*.

Nu trebuie să ne fie teamă să glumim, dar evităm să spunem anecdote care, de regulă, nu sunt relevante pentru cazul unui interviu.

6. Atunci când punem noi întrebări, evităm întrebările-capcană, care sugerează că nu avem încredere în ceea ce ni s-a spus sau încercăm să îl păcălim pe cel care ne ia interviul. Trebuie să încercăm să obținem informațiile de care evem nevoie în cel mai eficient şi plăcut mod posibil, fără să-l irtăm pe cel care ne ia interviul. Dacă nu avem întrebări, spunem direct, dar mulțumindu-i persoanei care ne intervievează pentru ocazia oferită.

7.Zâmbetul, strângerea de mână şi contactul vizual sunt la fel de esențiale la sfârşitul interviului, ca şi la începutul lui. Nu trebuie să ezităm să întrebăm persoana care ne-a luat interviul care va fi următoarea fază a procesului (dacă nu ne-a explicat deja acest lucru). Este perfect corect din partea noastră să o asigurăm încă o dată de interesul nostru pentru postul respectiv. Este important să ne despărțim de persoana care ne-a luat interviul lăsându-i o bună impresie.

Prin urmare, nu trebuie niciodată să ne exprimăm îngrijorarea, vreo problemă personală sau scepticismul în legătură cu primirea slujbei de către noi.

II. REGULI PENTRU A REUŞI ÎN RELAȚIILE CU ŞEFUL

(cf. Bridges, 1995)

Consecvența noilor comportamente dezirabile ale subordonaților, atunci când ele încep să apară, este o modalitate fundamentală de fixare a lor şi se bazează pe consecvența conducerii şi consecvența mesajului. Fiecare strategie, plan, procedură şi listă de priorități, fiecare acțiune a conducerii organizației emite în mod difuz şi neintenționat un mesaj. Aceste mesaje trebuie să fie conforme cu comunicările oficiale făcute referitor la scopurile schimbării şi căile prin care acestea sunt atinse. De exemplu, dacă se pune accent în mod oficial pe faptul că noile tehnologii computerizate asigură flux informațional nebirocratic, însă sunt cerute rapoarte zilnice, scrise de la şefii de departamente referitor la starea sistemului, atunci se emite un mesaj conflictual.

Consecvența propriilor acțiuni. Acțiunile conducerii sunt, în astfel de perioade de tranziție, monitorizate cu grijă de toți subalternii şi reprezintă pentru ei o instanță importantă prin care pot confirma sau infirma linia oficială ce le-a fost comunicată. Este deci important ca managerul să se comporte în conformitate cu liniile schimbării trasate chiar de el. De exemplu, dacă spune că doreşte să încurajeze lucrul în echipă atunci trebuie să renunțe şi la modalitățile dictatoriale de a conduce echipa managerială.

Consecveța recompenselor. Aceasta este poate cea mai importantă formă a consecvenței în comportamentul managerial, deoarece influențează indivizii în mod direct. Termenul de “recompensă” folosit aici nu se referă doar la recompensele materiale, ci, de asemenea, la

cele nemateriale (privilegii deosebite, atenție sporită, recompense verbale sau ceremoniale etc.).

Iată câteva exemple de comportamente contra indicate, în sensul că violează regula consecvenței:

- se cere muncă în echipă, dar se recompensează contribuția individuală
- se cere asumarea de riscuri, dar se recompensează lipsa greşelilor
- se cere feed-back, dar se recompensează absența criticilor
- se cere dinamism, dar se recompensează acțiunile conforme cu regulamentul.

a) Obținerea aprobării

A obține aprobarea şefului este în multe privințe similar cu a obține aprobarea altcuiva. Mai concret, trebuie să faceți următoarele lucruri:

1. Aflați ce aşteaptă el (care sunt aşteptările lui);
2. Aflați ce îi place şi ce îşi doreşte, începând cu glumele şi terminând cu prejudecățile sale.
3. Stabiliți cum îi place să îi prezentați problemele: cu rapoarte detaliate sau preferă propuneri succinte pe o singură foaie.
4. Aflați cum îi place să lucrați, prin observare sau întrebând alți oameni despre acest lucru. Dacă ceva nu merge, alegeți momentul potrivit pentru a-l întreba cum trebuie acționat pentru a îndeplini sarcina mai bine data viitoare; multor oameni le place să fie întrebați, să li se ceară sfatul.
5. Găsiți momentul potrivit pentru a vă apropia de el. Multor ameni le place să spună lucrurilor pe nume de la prima întâlnire. Este necesar

să evitaţi surprizele şi să îl abordeaţi la sfârşitul unei zile grele de muncă. Verificaţi acest lucru înainte, secretara lui vă poate ajuta.

6. Calculaţi cele mai favorabile circumstanţe pentru a-l aborda singur, în biroul său sau în afara acestuia. Abordându-l în afara biroului poate fi un avantaj: numai poate fi întrerupt de telefoane, secretară etc.; în plus în afara biroului s-ar putea să fie mai deschis, mai receptiv (mulţi şefi îşi percep biroul ca fiind zona puterilor extreme).

7. Alegeţi situaţia în care vreţi să îl abordaţii, modul în care veţi acţiona: confidenţial sau cu alte persoane de faţă.

8. Nu deschideţi calea confruntării dacă nu sunteţi sigur de obiectivul dvs. de la început. Aduceţi-l pe şeful dvs. în situaţia de a începe el confruntarea apoi schimbaţi aria problematicii. Impresionaţi-l acoperind fiecare problemă din mai multe unghiuri. Subliniaţi că vă asumiaţi responsabilităţile actelor sale.

9. Lăsaţi-i şefului o cale de scăpare, nu-l forţaţi să accepte ceva – poate reuşiţi o dată, dar data viitoare?

10. Nu îl cocoşiţi cu ideile dvs. Nu vă aşteptaţi să aprobe totul imediat. Abordaţi o problemă importantă la momentul potrivit, faceţi-o să fie simplă. Dacă aveţi o obiecţie puternică, nu vă luptaţi pentru ea mult timp. Păstraţi lupta pentru altă zi. Asta nu înseamnă ca argumentaţia dvs. să nu fie puternică, dar nu trebuie să daţi impresia că sunteţi încăpăţânat – acest lucru poate fi interpretat ca insubordonare.

11. Păstraţi ca rezervă propuneri alternative sau modificări la ideea originală.

12. Dacă şeful vine cu o idee mai bună decât a dvs., recunoaşteţi-o şi acceptaţi-o. Nu este nevoie să îl flataţi. Reacţionaţi numai pentru a-i solicita calea de urmat.

13. Dacă nu ați reuşit să îl convingeți de prima dată, amintiți-vă că este şef. El i-a deciziile. Dacă el spune ceva, aceasta este calea de urmat, trebuie să executați şi să acceptați. Dar nu trebuie să renunțați complet. Este posibil să îşi schimbe părerea; dați-i timp să revizuiască argumentele şi propunerile. Nu îl cicăliți. Dacă îl presați prea tare va deveni suspicios şi va crede că vreți să îi ştirbiți din autoritate şi poziție. Retrageți-vă şi redeschideți problema la momentul potrivit.

b) Rezolvarea problemelor

Într-o organizație lucrurile pot merge bine, dar pot merge şi rău. Putem să greşim, să scăpăm din vedere anumite lucruri. Îi transmitem toate acestea şefului sau nu? Şi cum?

1. Informați-l cât mai des cu putință, însă nu îl sufocați. Nu-l lăsați niciodată să fie surprins. Pregătiți-l pentru veştile rele. Dacă necazurile nu vin niciodată singure şi nu există considerente de prioritate, de urgență, nu i le prezentați pe toate în aceeaşi secvență de interacțiune; lăsați-l să îşi revină. Nu utilizați procedura: întâi pe cea bună şi apoi cea rea, ci mai degrabă invers; dați-i speranțe!

2. Dacă ceva nu a mers bine sau nu merge cum trebuie, explicați-i ce s-a întâmplat, de ce s-a întâmplat aşa (dar nu scuze) şi ce vreți să faceți în continuare.

3. Căutați să afllați ce aşteaptă şeful de la dvs. în situația dată.

4. Dacă apreciați că şeful este de vină pentru situația apărută nu spuneți: “v-am zis eu că aşa se va întâmpla!”. Dacă o declari vi-l veți face inamic pe viață.

5. Acceptaţi responsabilitatea actelor dvs. Nu-l incriminaţi pe şef, gândiţi-vă ce trebuie să faceţi pentru a rezolva problema.

c) Impresionarea şefului

Scopul dumneavoastră trebuie să fie acela de a-l impresiona pe şef cu ceea ce faceţi în folosul organizaţiei şi nu de a-l influenţa, a-l determina să fie ca dumneavoastră.

Puteţi să faceţi multe lucruri pentru a-l impresiona pe şeful dumneavoastră şi, în cele din urmă, de ce să aveţi în el un adversar când tot aşa de bine puteţi să aveţi un prieten. Şeful are nevoie să creadă în dumneavoastră, să se sprijine pe dumneavoastră, să creadă în capacitatea dumneavoastră de a veni cu idei noi. El nu vrea să fie o dădacă sau să îşi consume timpul corectând greşelile sau acoperindu-le. Iată calea de urmat:

1. Fiţi întotdeauna sincer şi deschis. Admiteţi greşelile. Nu minţişi niciodată, nu ascundeţi adevărul. Dacă în această privinţă are suspiciuni, şeful nu va mai avea încredere în dvs. niciodată.

2. Ajutaţi-l pe şef să fie drept. Aceasta nu înseamnă să fiţi aservit sau conformist. Recunoaşteţi că scopul dvs. este acela de a-i da un suport pentru a urma o direcţie bună.

3. Nu-l deranjaţi inutil cu problemele dvs.

4. Protejaţi-l, când o cere. Loialitatea reprezintă o mare virtute pe care i-o datoraţi şefului. Dacă nu-i puteţi fi loial, trebuie să îl părăsiţi cât mai repede.

5. Răspundeţi repede cerinţelor şefului, în măsura posibilităţilor.

6. Protejați-l pe şef. Aceasta înseamnă că în momentul în care vi se cere să faceți ceva, atunci facți acel lucru cât mai meticulos; veniți cu soluții, nu cu probleme. Când ați terminat raportul şi studiați concluziile şi recomandările, răspundeți singur la întrebările: Dacă aş fi şef, mi-aş strica reputația punându-mi numele pe acest document? Dacă răspunsul este NU, rupeți raportul şi refaceți-l. Dacă nu este complet, continuați documentarea.